ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Vliv okolí podniku na konkrétní podnik

The Influence of Surroundings on a Specific Company

Anna Marytová

Plzeň 2016

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Vliv okolí na konkrétní podnik“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

V Plzni dne …… …….....

podpis autora

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych ráda chtěla poděkovat vedoucí mojí bakalářské práce, paní Ing. Mgr. Petře Skálové, Ph. D., za odborné vedení, cenné připomínky a ochotu, jenž mi poskytovala během vypracování této bakalářské práce.

Dále bych chtěla velmi poděkovat panu Ing. Jiřímu Perglerovi, statutárnímu řediteli podniku České lupkové závody, a.s., který mi dovolil zpracovat bakalářskou práci na jeho podnik. Velké díky patří také panu Ing. Zděnku Čermákovi, řediteli pro ekonomiku a financování podniku České lupkové závody, a.s., který mi poskytl cenné rady a spoustu informací do mé bakalářské práce.

Obsah

Úvod 8

1 Podnik a okolí 9

1.1 Podnik 9

1.2 Okolí podniku 9

1.3 Prvky okolí podniku 11

1.3.1 Geografické okolí 11

1.3.2 Sociální okolí 11

1.3.3 Politické a právní okolí 12

1.3.4 Ekonomické okolí 13

1.3.5 Ekologické okolí 14

1.3.6 Technologické okolí 14

1.3.7 Etické okolí 15

1.3.8 Kulturně historické okolí 15

2 Finanční analýza 16

2.1 Metody finanční analýzy 16

2.2 Analýza poměrových ukazatelů 16

3 Analýza okolí 20

3.1 Porterova analýza pěti konkurenčních sil 20

3.2 PESTLE analýza 24

3.3 SWOT analýza 25

4 Charakteristika podniku 27

4.1 Základní údaje 27

4.2 Historie podniku 28

4.3 Nabízený sortiment a služby 29

4.4 Certifikáty 30

4.5 Organizační struktura 31
4.6 Současná ekonomická situace podniku 32
4.6.1 Analýza poměrových ukazatelů podniku 34
4.7 Technologické vybavení 39
4.8 Zaměstnanci 40
5 Analýza okolí podniku 43
5.1 PESTLE analýza 43
5.1.1 Politické faktory 43
5.1.2 Ekonomické faktory 44
5.1.3 Sociální faktory 48
5.1.4 Technologické faktory 49
5.1.5 Legislativní faktory 50
5.1.6 Environmentální faktory 53
5.1.7 Zhodnocení PESTLE analýzy 54
5.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil 56
5.2.1 Stávající konkurence 56
5.2.2 Potenciální konkurence 58
5.2.3 Vliv dodavatelů 59
5.2.4 Vliv odběratelů 60
5.2.5 Substituční produkty 61
5.2.6 Zhodnocení Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil 62
6 SWOT analýza 63
6.1 Silné stránky 63
6.2 Slabé stránky 64
6.3 Příležitosti 64
6.4 Hrozby 65

6.5 Zhodnocení SWOT analýzy 65
7 Návrhy a opatření 68
7.1 Výběr zaměstnance na pozici statutárního ředitele 68
7.2 Program na získání nových kvalitních zaměstnanců 69
7.3 Využití dotací 70
Závěr 71
Seznam tabulek 73
Seznam obrázků 74
Seznam použitých zkratek 75
Seznam použité literatury 76
Seznam příloh 80

Úvod

Tématem této kvalifikační práce je vliv okolí na konkrétní podnik. Jako konkrétní podnik byl vybrán podnik České lupkové závody, a.s., který působí na trhu již více než 57 let. Tento podnik se zabývá především těžbou a výrobou žáruvzdorných materiálů. Podnik České lupkové závody, a.s. byl zvolen, protože se zabývá činností odlišnou od „běžných" činností podniků v České republice.

Cílem této kvalifikační práce je analyzovat vlivy a okolí podniku České lupkové závody, které na podnik působí za použití odborných metod a postupů. Následně pak zhodnotit dopad jednotlivých vlivů na podnik, navrhnout strategii podniku při zhodnocení vlivu okolí a za pomoci opatření zajistit upevnění pozice na trhu a zvýšení konkurenceschopnosti daného podniku.

Tato kvalifikační práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou za pomoci odborné české i zahraniční literatury definovány teoretické poznatky, které jsou následně využity v praktické části.

V první kapitole teoretické části je definován podnik, okolí podniku a jeho rozdělení a v neposlední řadě jsou zde vysvětleny jednotlivé prvky okolí. Následuje druhá kapitola, kde je definována finanční analýza a její metody. Ve třetí kapitole jsou vysvětleny vybrané analýzy okolí podniku. Jedná se o Porterovu analýzu pěti sil, která slouží k analýze mikrookolí a o PESTLE analýzu, která se používá při analýze makrookolí podniku. Pro zhodnocení vlivu vnitřního a vnější okolí podniku je zde definována SWOT analýza.

Ve čtvrté kapitole se nachází charakteristika podniku České lupkové závody, kde jsou zmíněny všechny důležité údaje o podniku spolu se zhodnocením současné ekonomické situace podniku. Dále jsou v páté kapitole analyzovány vlivy vnějšího okolí podniku pomocí PESTLE analýzy a Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. V šesté kapitole se nachází SWOT analýza podniku a její zhodnocení, ve kterém se nachází navržená strategie, kterou by se podnik měl dále řídit.

V poslední kapitole jsou uvedeny návrhy a opatření, které by podniku měly přinést zvýšení konkurenceschopnosti a pomoci podniku upevnit jeho pozici na trhu.

1 Podnik a okolí

Podnik je obklopen vnějším světem, který nazýváme okolí. Toto okolí na podnik neustále působí a ovlivňuje ho při volbě cílů, chování a způsobů k dosažení cílů. Na výsledky podniku může okolí působit přímo nebo i nepřímo. Tento vliv může být pozitivní, poskytuje příležitosti pro podnik, tak i negativní, ohrožuje podnik. [9, 1]

1.1 Podnik

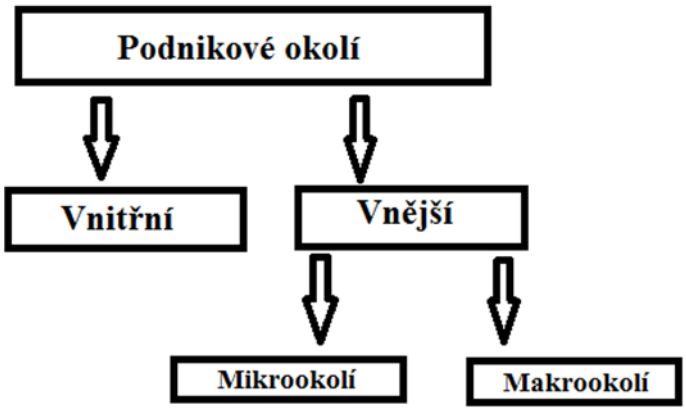
Podnik se podle Nového občanského zákoníku č. 89/2012 Sb., který vstoupil v platnost od 1. 1. 2014, nazývá obchodní závod.

„Obchodní závod (dále jen závod) je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.“ [24]

1.2 Okolí podniku

Základní rozdělení okolí podniku, lze sledovat na obrázku číslo (obr. č.) 1. Okolí podniku se dělí na vnitřní a vnější okolí. Vnější okolí se dále rozlišuje na mikrookolí a makrookolí podniku. Do vnitřního okolí patří vše, co nějakým způsobem ovlivňuje podnik uvnitř podniku, například kvalitní pracovníci, technické vybavení, organizační struktura, finanční zdroje apod. Zatímco vnější okolí, mikrookolí a makrookolí, na podnik působí pomocí vnějších sil. Mikrookolí jsou takové vnější faktory okolí, které podnik může svým chováním do určité míry ovlivnit. Jedná se zejména o odvětví, ve kterém podnik vykonává svou činnost. Odvětví a jeho úroveň určuje do jisté míry výnosnost podniku, jelikož stav odvětví ovlivňuje například zájem zahraničních investorů. Oproti tomu takové vnější faktory, které podnik nemůže nijak ovlivnit, avšak ony podnik mohou značně ovlivnit, se nazývají makrookolím podniku. Jedná se například o vývoj hrubého domácího produktu, hospodářskou politiku země, vývoj měnového kurzu, vývoj inflace, vývoj nezaměstnanosti, daňovou politiku, demografický vývoj atd. [1]

Obr. č. 1: Rozdělení podnikového okolí



Zdroj: vlastní zpracování dle [1], 2016

Analýza vnitřního okolí

Analýza vnitřního okolí má za cíl objevit silné a slabé stránky podniku v porovnání s konkurencí. Podstatou této analýzy je nalezení takových faktorů, díky jejichž správnému fungování podnik dokáže čelit vnějším vlivům okolí. [1]

Analýza vnějšího okolí

Mezi nejčastěji používanou analýzu mikrookolí patří Porterova analýza pěti sil, která hodnotí podnik z hlediska jeho konkurenceschopnosti v daném odvětví, přičemž konkurencí se rozumí všechny současné i potenciální podniky a jejich substituty, o které by mohl mít zájem zákazník daného podniku. Podrobněji je vysvětlena analýza konkurenceschopnosti v *kapitole 3.1*. Pro analýzu makrookolí slouží zejména PEST analýza a její další formy, které jsou podrobněji vysvětleny v *kapitole 3.2*. Výstupem analýz vnějšího okolí je identifikace příležitostí a hrozeb podniku. [1, 6]

Z hlediska analýzy vnitřního a vnějšího okolí podniku je velmi důležitá SWOT analýza podniku, která hodnotí silné a slabé stránky podniku spolu s příležitostmi a hrozbami. Jedná se o komplexní analýzu okolí podniku, která je blíže vysvětlena v *kapitole 3.3*. [1]

1.3 Prvky okolí podniku

Nejčastěji zmiňované prvky okolí jsou:

- geografické,
- sociální,
- politické a právní,
- ekonomické,
- ekologické,
- technologické,
- etické,
- kulturně historické. [9]

Uvedené prvky nepůsobí na podnik jednotlivě, ale současně a zároveň se ovlivňují. Na každý podnik mohou také působit zcela odlišně, vždy záleží na druhu, charakteru a rozsahu podnikání. [9]

1.3.1 Geografické okolí

Geografické okolí je pro podnik velmi důležité, dá se říci, že předurčuje jeho logistiku. To znamená, že prostorové umístění podniku určuje dopravní cesty, kterými bude probíhat řízení materiálových a výrobkových toků od zdroje k uživateli. Podnik je zároveň ovlivňován přírodními podmínkami jako členitostí terénu, nadmořskou výškou, vodními toky aj. Nejčastěji velké podniky, které působí na zahraničních trzích, velmi důkladně zvažují umístění svých provozoven nebo skladů, zejména kvůli úspoře nákladů na logistiku. [9]

1.3.2 Sociální okolí

Důsledky činnosti podniku mohou mít velký dopad pro společnost, a proto by je podnik měl důkladně zvažovat. V ideálním případě by tato činnost měla být prospěšná jak podniku, tak i společnosti. K této situaci, ale v realitě často nedochází. Většinou podniky upřednostňují zájmy podniku a vlastníků kapitálu před společností. Podniky se přesto často snaží při rozhodování nalézt kompromis mezi ekonomickou hospodárností a sociální odpovědností. [9]

Podnik je veden k tomu, aby respektoval požadavky různých zájmových skupin v rámci sociální odpovědnosti [1]. Jednotlivé zájmové skupiny a jejich požadavky jsou vymezeny v tabulce číslo (tab. č.) 1.

Tab. č. 1: Zájmové skupiny a odpovědnost vyžadovaná po podniku

Zájmová skupina	Odpovědnost vyžadovaná po podniku
Vlastníci	Záruka výplaty dividend, růst hodnoty podniku
Zaměstnanci	Spravedlivá odměna, dobré pracovní prostředí, atd.
Zákazníci	Bezpečné a kvalitní produkty, informace
Dodavatelé	Splnění závazků
Konkurenti	Spravedlivá konkurence
Stát	Placení daní
Obyvatelé v místě podnikání	Vytváření pracovních příležitostí, neznečišťování životního prostředí

Zdroj: vlastní zpracování dle [1], 2016

Některé z těchto odpovědností jsou upraveny legislativou. Například vztahy se zaměstnanci upravuje zákoník práce, vztahy k zákazníkům zákon na ochranu spotřebitele, vztahy k ostatním podnikům zákon na ochranu hospodářské soutěže aj. Požadavky na sociální odpovědnost jsou obecně vymezeny normou ČSN-ISO 26000, která nemá certifikační charakter, jejím přijetím může podnik získat konkurenční výhodu, zlepšit si vztahy se zaměstnanci i s podniky, upevnit si dobrou pověst a získat pozitivní mediální obraz. [1]

Pod pojmem společenská odpovědnost si většina podnikatelů v České republice (ČR) představuje zejména etické chování, péči o své zaměstnance, podporu rozvoje regionu, poskytování kvalitních výrobků a služeb a v neposlední řadě také placení daní. [3]

1.3.3 Politické a právní okolí

Z hlediska politických faktorů, které ovlivňují podnik, vždy záleží na tom, kdo je zrovna u moci, neboli která politická strana je ve vládě, jelikož politické strany mají rozdílné preference, které se snaží prosadit. Na podnik nepůsobí jen politici, kteří jsou zrovna ve vládě, ale podniky jsou ovlivňovány i politikou měst a obcí, které mají často odlišné postoje. Jelikož je naše země členem Evropské unie (EU), musí ČR dodržovat i různá opatření přijímaná unií. Podniky se dostávají snadněji na zahraniční trhy, ale zároveň se

musí řídit různými evropskými normami, opatřeními a směrnicemi. Směřování EU velmi výrazně ovlivňuje podnikatele v ČR. Vstupem do EU jsme se jako země zavázali přijmout v budoucnu jednotnou měnu euro, která je dnes již v devatenácti ze šestadvaceti členských zemích. Přijetí jednotné měny má své výhody i nevýhody, které bývají častým tématem politických diskuzí. Zatím ČR dostává od EU více, než do ní vkládá, ale to se v budoucnosti bude muset změnit a tento fakt také ovlivní podnikatelskou sféru v ČR. Dalšími politickými faktory jsou například svoboda tisku, úroveň byrokracie a korupce. [1, 9]

Právní a politické okolí se prolínají, jelikož politické vlivy se prosazují většinou pomocí práva. Podnikatelé musí respektovat platné zákony a vyhlášky. Pro podnikatele je nejdůležitější znát Nový občanský zákoník, který vstoupil v platnost 1. 1. 2014. Tento zákoník byl a je upravován dle požadavků směrnic Evropské unie. Dále je dobré, aby podnikatelé znali zákon o ochraně hospodářské soutěže, živnostenský zákon, zákon o ochraně spotřebitele, zákon o účetnictví aj. [9]

Podnikatelé jsou zavázáni vyplácet mzdy svým zaměstnancům, odvádět daně a dalšími úkony spojenými s podnikáním vůči různým subjektům. Pokud by tak nečinili, pak by nastalo vymáhání práva, na které mají dané subjekty vůči podnikateli právo. Pro podnikatele je tak velmi důležité tyto úkony provádět v daných termínech. [9]

1.3.4 Ekonomické okolí

Ekonomické okolí je pro podnik velmi důležité, protože z něj získává lidské zdroje, technologické zařízení, kapitál aj. a zároveň tomuto okolí nabízí své výrobky a služby. Podnik nejvíce ovlivňuje celková hospodářská situace v zemi a její dynamika. Mezi nejčastější ekonomické faktory můžeme zařadit:

Dostupnost a ceny výrobních faktorů

V dnešní době jsou výrobní faktory dostupnější než v minulosti, ceny těchto faktorů jsou nižší zejména díky vývoji nových technologií. Pomocí nových technologií dochází ke snižování pracnosti činností, což zároveň přináší zvyšování produktivity práce. Ztrátu dominantního postavení výrobních faktorů lze pozorovat na příkladu Japonska, které z omezených surovinových zdrojů vytvořilo materiálově náročný průmysl. Existuje i mnoho případů, které dokazují, že jsou výrobní faktory stále dominantní, například

u bavlnářského a obuvnického průmyslu, který je ohrožen ze strany asijských společností. [9]

Daňová zátěž podniků

Na činnost podniku má vliv zejména výše a struktura daní. V ČR jsou daně tvořeny tak, aby přinášely státu potřebný výnos a aby jejich výše neodrazovala podnikatele od podnikání. Daně ovlivňují nejen podniky, ale i jejich zákazníky, jakožto spotřebitele, které ovlivňuje zejména výše sazeb u daně spotřební nebo daně z přidané hodnoty. Po vstupu ČR do EU dochází v oblasti daní a jejich odvodů k postupné harmonizaci mezi jednotlivými členskými zeměmi. [9]

Hospodářský růst, měnový a devizový vývoj

Faktor, který ovlivňuje podniky a jejich aktivity i jejich ekonomické rozhodování je nepochybně míra inflace, jejíž výše má vliv na ceny výrobních faktorů, jejich poptávku a koupěschopnost zákazníků. Pokud dochází v ekonomice k hospodářskému růstu, znamená to, že se zvyšuje kupní síla obyvatelstva, jenž způsobí růst poptávky po komoditách. Podniky, které obchodují se zahraničím, výrazně ovlivňují ekonomické faktory jako devizové kurzy, inflace, devalvace a jejich vývoj. [9]

S ekonomickým okolím souvisí i odběratelé, dodavatelé a finanční instituce zejména pak banky, které ovlivňují podnik z hlediska financování. [9]

1.3.5 Ekologické okolí

Nelze opomenout ekologické okolí, které podnikům přidává nejen ekonomickou zátěž investováním do nových technologických zařízení, ale i například možnost vyrábět ekologicky nezávadné výrobky. Mnohé postupy a nařízení, které musí podniky dodržovat, jsou upraveny směrnicemi EU a jejich nedodržování je sankciováno. Podniky jsou kontrolovány nejen státními institucemi, ale i občanskými sdruženími nebo také svými zákazníky. Nedodržování ekologie může způsobit vytvoření špatného mediálního obrazu o společnosti a tím pádem zapříčinit ztrátu jejich zákazníků. [9]

1.3.6 Technologické okolí

Rychlý rozvoj technologií podstatně ovlivňuje podniky, dává jim možnost získat konkurenční výhodu, usnadnit práci a zároveň dosahovat lepších hospodářských výsledků. To vytváří tlak na podniky, které musí neustále sledovat vývoj nových

technologií. Kdyby tak podniky nečinily, stal by se pro ně rychlý rozvoj technologií hrozbou. Mezi negativní důsledky zavádění nových technologií se může řadit jejich negativní vliv na životní prostředí či způsobování sociálních problémů. V současné době lze pozorovat, že některé pracovní úkony již byly nahrazeny stroji a jiné se ještě díky technologickému rozvoji mohou nahradit, což způsobuje zejména úbytek pracovních pozic. [9, 7]

Technologické okolí se vyznačuje těmito znaky:

- neustále se zrychlující tempo technologických změn;
- výrobky rychle zastarávají;
- vznikají nové výrobní možnosti;
- dochází ke zkracování průměrného životního cyklu výrobků. [7]

1.3.7 Etické okolí

Etika zaujímá velmi zásadní postavení v podniku, udává, co je dobré a co je špatné a jak by se člověk měl chovat, aby jednal v rámci svých morálních povinností a svědomí. Podniky tak činí na základě etických standardů, mezi které patří poskytování pravdivých informací a kvalitních služeb svým zákazníkům, dodržování hospodářské soutěže či slušné jednání s obchodními partnery atd. Etika a etické zásady patří k velmi sledovaným prvkům každého podniku a jejich nedodržování může vést ke ztrátě zákazníků a v nejhorším případě i k zániku podniku. [9]

1.3.8 Kulturně historické okolí

Působení kulturně historického okolí na podnik nelze změnit za krátký časový interval, nýbrž pro případnou změnu tohoto okolí je charakteristický dlouhodobý proces. Do kulturně historického okolí patří zejména vzdělanostní a kulturní úroveň obyvatelstva. Podniky musí ctít kulturu a historii dané země. Pokud by tak nečinily, tak by se s velkou pravděpodobností setkaly s neúspěchem. Toto okolí pak ovlivňuje vývoj dalších prvků jako je technologický pokrok, ke kterému může docházet pouze ve vzdělané společnosti, a s ním související ekonomický rozvoj dané země. [9]

2 Finanční analýza

Finanční analýza slouží k podpoře finančního rozhodování, které ovlivňuje řízení financí, řízení a financování oběžných aktiv, investic, cenovou i dividendovou politiku daného podniku aj. Tato analýza poskytuje celkové zhodnocení finanční situace podniku. Analýza čerpá informace zejména z účetních výkazů, výročních zpráv, různých veřejně dostupných statistik apod. [9]

2.1 Metody finanční analýzy

Finanční analýza používá tyto základní metody:

- **Analýza stavových ukazatelů** – patří sem analýza majetkové a finanční struktury za použití analýzy trendů a procentního rozboru dílčích položek rozvahy,
- **Analýza tokových ukazatelů** – zde se jedná o analýzu nákladů, výnosů, zisku a cash flow,
- **Analýza rozdílových ukazatelů**,
- **Analýza poměrových ukazatelů** – ukazatelé rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity aj.,
- **Analýza soustav ukazatelů**,
- **Souhrnné ukazatele hospodaření**. [5]

2.2 Analýza poměrových ukazatelů

Ukazatele rentability

Výnosnost vloženého kapitálu neboli rentabilita, určuje schopnost dosahovat zisku pomocí investovaného kapitálu. Obecně nejlepší je pro podnik udržovat tuto hodnotu co nejvyšší. Mezi nejčastěji používané ukazatele rentability patří:

Rentabilita tržeb

$$Rentabilita\ tržeb = \frac{Zisk}{Tržby} \tag{1}$$

Ukazatel rentability tržeb se vypočítá jako podíl zisku vůči tržbám. Tento ukazatel slouží k hodnocení úspěšnosti podnikání a bývá označován jako zisková marže a často se jeho

hodnota porovnává s hodnotami ostatních podniků v daném odvětví. Tento ukazatel udává, kolik čistého zisku připadá na 1 korunu (Kč) tržeb podniku. [5]

Rentabilita aktiv

$$Rentabilita\ aktiv = \frac{EBIT}{Aktiva} \tag{2}$$

Ukazatel rentability aktiv (ROA) se vypočítá jako podíl zisku před zdaněním a úroky (EBIT) vůči celkovým aktivům podniku. Určuje produkční sílu podniku a hodnotí, zda podnik efektivně využívá svůj majetek. [5]

Rentabilita vlastního kapitálu

$$Rentabilita\ vlastního\ kapitálu = \frac{EAT}{Vlastní\ kapitál} \tag{3}$$

Rentabilitu vlastního kapitálu (ROE) vypočteme jako podíl čistého zisku (EAT) vůči vlastnímu kapitálu. Tímto ukazatelem hodnotíme výnosnost vloženého kapitálu, což zajímá zejména vlastníky podniku, kteří do podniku vkládají kapitál. Tento ukazatel měří, kolik čistého zisku připadá na 1 Kč vloženého kapitálu. [5]

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity hodnotí efektivní využívání vložených prostředků do podniku. Tyto ukazatelé dokáží porovnat velikosti různých druhů aktiv vzhledem k současným a budoucím aktivitám podniku. Nejčastěji se používají tyto ukazatele:

Obrat aktiv

$$Obrat\ aktiv = \frac{Tržby}{Aktiva} \tag{4}$$

Obrat aktiv vypočteme jako podíl tržeb vůči aktivům podniku. Tento ukazatel hodnotí, kolikrát se v podniku obrátí aktiva za rok. Hodnota tohoto ukazatele by měla dosahovat minimální hodnoty 1, ale obecně je považováno, že čím větší tato hodnota je, tím je to pro podnik lepší. Vždy je nutné přihlédnout k danému odvětví, které je hodnoceno. Nižší hodnoty než 1 značí neefektivní využívání majetku podniku. [5]

Doba obratu pohledávek

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{Pohledávky}{(\frac{Tržby}{360})} \quad (5)$$

Doba obratu pohledávek nazývaná také doba inkasa pohledávek, je doba, za kterou se pohledávky přemění na peníze. Jinak řečeno doba, než dojde k úhradě pohledávek. Tento ukazatel se vypočítá jako podíl pohledávek vůči tržbám za jeden den. Výsledná doba se uvádí ve dnech. Pro podnik je výhodné, když je tato doba, co nejkratší. Jelikož podnik může včasně získané peněžní prostředky z pohledávek dále investovat pro svoji potřebu. [18]

Doba obratu závazků

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{Krátkodobé\ závazky}{(\frac{Tržby}{360})} \quad (6)$$

Doba obratu krátkodobých závazků se vypočte jako podíl krátkodobých závazků vůči tržbám podniku za den. Výsledná doba se uvádí ve dnech a udává interval mezi vznikem závazku podniku a jeho úhradou. Podle doporučení by tato doba měla pokrýt alespoň dobu inkasa pohledávek. [5]

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity, schopnosti podniku splácet své závazky, se rozdělují na běžnou, pohotovou a okamžitou. Pokud by likvidita dosahovala nižší hodnoty, než je doporučeno, podnik by nebyl schopen splácet své závazky vůči věřitelům. Naopak hodnota likvidity větší než doporučené rozmezí ukazuje na to, že podnik drží zbytečně moc prostředků ke krytí svých závazků, které by mohl lépe a efektivněji využít. [5]

Běžná likvidita

$$Běžná\ likvidita = \frac{Oběžná\ aktiva}{Krátkodobé\ závazky} \quad (7)$$

Běžnou likviditu podniku vypočteme jako podíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Tato likvidita udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Obecně platné rozmezí, ve kterém by se běžná likvidita podniku měla pohybovat je mezi hodnotami 1,8-2,5. [13]

Pohotová likvidita

$$Pohotová\ likvidita = \frac{Oběžná\ aktiva - Zásoby}{Krátkodobé\ závazky} \quad (8)$$

Pohotová likvidita se vypočítá jako podíl oběžných aktiv po odečtení zásob vůči krátkodobým závazkům podniku. Doporučované rozmezí hodnot pohotové likvidity je mezi 1-1,5. [30]

Okamžitá likvidita

$$Okamžitá\ likvidita = \frac{Krátkodobý\ finanční\ majetek}{Krátkodobé\ závazky} \quad (9)$$

Okamžitá likvidita podniku se vypočítá jako podíl krátkodobého finančního majetku vůči krátkodobým závazkům. Optimum okamžité likvidity je v rozmezí hodnot 0,2-0,5. [26]

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti udávají, do jaké míry podnik využívá cizí zdroje k financování své činnosti [5].

Celková zadluženost

$$Celková\ zadluženost = \frac{Cizí\ zdroje}{Aktiva} \quad (10)$$

Celková zadluženost se považuje za základní ukazatel zadluženosti podniku a vypočítá se jako podíl cizích zdrojů vůči celkovým aktivům podniku. U tohoto ukazatele existuje také doporučené rozmezí, které je mezi 30-60 %. Nutno však při hodnocení tohoto ukazatele brát v úvahu odvětví, ve kterém analyzovaný podnik působí. [5]

Míra zadluženosti

$$Míra\ zadluženosti = \frac{Cizí\ zdroje}{Vlastní\ kapitál} \quad (11)$$

Míra zadluženosti je ukazatelem, ke kterému často přihlížejí bankovní instituce při hodnocení žádosti o úvěr, jelikož poskytuje věřiteli informaci o riziku, které s sebou nese investování jeho finančních prostředků. Výpočet tohoto ukazatele se určí jako podíl cizích zdrojů vůči vlastnímu kapitálu. [5]

3 Analýza okolí

V této kapitole jsou definovány nejprve analýzy, které slouží k zhodnocení vnějšího okolí podniku. Jedná se o Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil a PESTLE analýzu. Dále je zde uvedena SWOT analýza, která se používá ke zhodnocení vnějšího i vnitřního okolí podniku.

3.1 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Porterova analýza slouží k analýze mikrookolí, zjišťujeme konkurenceschopnost daného podniku v jeho odvětví a analyzujeme možná rizika. Jednotlivá odvětví mají své hranice a ty jsou vymezeny podniky, které v daném odvětví působí. Hranice odvětví nejsou stálé a mohou se měnit například podle inovací, které mohou usnadnit vstup do odvětví a tím hranice rozšířit. V dnešní době se hodně podniků snaží budovat stálé a pevné vztahy se svými dodavateli i odběrateli, což nepochybně ovlivňuje hranice odvětví. [1]

Při analýze konkurence v odvětví sledujeme zejména chování těchto pěti faktorů:

- Stávající konkurence,
- Potenciální konkurence,
- Vliv dodavatelů,
- Vliv odběratelů,
- Substituční produkty. [33]

Míra konkurence v odvětví určuje jeho ziskovost. Obecně platí, že čím ziskovější je dané odvětví, tím aktivnější je konkurence v něm. Neustále na podniky působí těchto pět sil, které vytváří silné konkurenční prostředí v daném odvětví. [10]

„Cílem analýzy konkurence v odvětví je nalézt takovou pozici podniku, která je nejméně zranitelná ze strany konkurentů, ať už stávajících nebo potencionálních, ze strany dodavatelů a odběratelů i substitučních produktů, pozici, která poskytuje nejlepší možnost obrany vůči existujícím konkurenčním tlakům, případně nabízí možnost jejich využití ve vlastní prospěch.“ [10, s. 407]

Stávající konkurence

Každý podnik chce dosáhnout nejlepší pozice ve svém odvětví a to je příčinou jejich neustálé rivality. V různých odvětvích proti sobě podniky bojují odlišnými způsoby, záleží vždy na následujících faktorech:

- **počet, velikost a síla konkurujících podniků** – Pokud se nachází velký počet podniků v daném odvětví a tyto podniky jsou velké a silné, pak zde dochází k značné rivalitě. V případě, že je v odvětví malý počet podniků a existuje zde jeden podnik, který má větší podíl na trhu než ostatní, může do jisté míry ovlivnit rivalitu mezi podniky.
- **růst odvětví** – Je-li růst odvětví pomalý, stávající podniky se snaží získat, co největší podíl na trhu, rivalita se mezi nimi zvyšuje. Rychlý růst naopak dává šanci každému získat vyšší zisk a soupeření mezi podniky není tak silné.
- **vysoké fixní náklady** – Pokud jsou vysoké fixní náklady v odvětví, obvykle s nimi je spojené využívání kapacit na maximum, což vede k následnému poklesu cen a tím i zisku.
- **nediferencované výrobky** – Podnikům rostou zásoby z neprodaných výrobků, protože v odvětví je spoustu obdobných výrobků. To vede k poklesu cen výrobků za účelem prodeje.
- **nadbytečné kapacity** – Podniky, které v období růstu vybudovaly nové kapacity a nejsou schopné je nyní plně využít, což může vést k poklesu cen produkce.
- **bariéry výstupu** – Vysoké bariéry výstupu jsou příčinou větší rivality mezi podniky v odvětví. Mezi bariéry výstupu patří například vysoké náklady na přemístění výroby, specializovaná aktiva, vládní či sociální omezení. Vysoké bariéry výstupu umožňují podnikům fungovat i za záporné výnosnosti vloženého kapitálu. [1]

Potenciální konkurence

Každý podnik by měl sledovat nejen svou stávající konkurenci, ale i hrozbu ze strany potenciální konkurence. Nový konkurenti, kteří chtějí vstoupit do daného odvětví, mohou podnik vážně ohrozit. Například mohou přijít na trh s inovací, která výrazně ohrozí existenci stávajících podniků. Síla dopadu hrozby nové konkurence na stávající podnik závisí především na bariérách vstupu do odvětví a reakci již etablovaných podniků

na vstup nového konkurenta. Etablované podniky mohou znepříjemnit či zcela zabránit nové konkurenci vstup do odvětví a to zejména v situaci, kdy stávající podniky mají dostatek volných finančních prostředků, výrobní kapacity, těsné vazby s distributory či odběrateli. Dále mohou snížit ceny svých produktů za účelem udržení si svého tržního podílu. Negativní reakce etablovaných podniků také lze očekávat v případě, že odvětví vykazuje malý růst a příchod nového konkurenta by způsobil ještě větší konkurenční boj v odvětví. [10]

Pro potenciální konkurenci existují tyto bariéry vstupu do odvětví:

- **úspory z rozsahu** – Úspory z rozsahu jsou významnou bariérou vstupu pro nové konkurenty, kteří si nemohou dovolit rozsáhlou výrobu, díky níž by mohly snížit průměrné náklady na výrobu. Jelikož tyto nové podniky nedosahují úspor z rozsahu, je velmi složité získat dodatečné finanční prostředky například na nové technologie.
- **kapitálová náročnost** – Vysoká kapitálová náročnost odvětví zabraňuje vstupu takových konkurentů, kteří nemají dostatečné kapitálové zdroje. Každé odvětví se pohybuje v jiné kapitálové náročnosti, lze říci, že čím je kapitálová náročnost odvětví vyšší, tím méně potencionálních konkurentů se snaží do odvětví vstoupit.
- **diferenciace výrobků** – Do odvětví, kde se nachází vysoce diferenciované výrobky, jen velmi složitě přicházejí noví konkurenti. Podniky nabízejí své výrobky s odlišnými vlastnostmi a jsou podporovány loajalitou svých zákazníků, často se vzniká pevná vazba mezi podniky a jejich zákazníky.
- **nákladové znevýhodnění nesouvisející s velikostí** – Pro nové podniky existují znevýhodnění, která lze odstranit pouze pomocí vysokých nákladů. Nové podniky nemají snadné získání vlastnických práv, přístup k surovinovým zdrojům, vládní dotace apod.
- **přístup k distribučním kanálům** – Každý nový konkurent si v daném odvětví musí vytvořit distribuční síť, pomocí které bude na trh dodávat své výrobky. Existují odvětví, kde jsou distribuční kanály omezené nebo jsou tam úzké vazby s již existujícími podniky, a proto je nutné vytvoření nového distribučního kanálu.
- **vládní politika** – Přijímání některých zákonů či opatření vytváří další bariéry vstupu do odvětví, které jsou pro některé nové konkurenty značnou překážkou.

Jedná se zejména o zákony týkající se bezpečnosti práce, ochrany životního prostředí a různá regulační opatření. [10]

Vliv dodavatelů

Každý podnik má své dodavatele, kteří prodávají své výrobky či služby v určité kvalitě a za danou cenu. Rozhodnutí dodavatele změnit kvalitu nebo cenu daného produktu, vyvolá u odběratele reakci. Vliv jednotlivých dodavatelů na podnik se liší v závislosti na mnoha faktorech. Mezi takové faktory, které dávají sílu dodavatelům, patří:

- **omezený počet dodavatelů v odvětví** – Jedná-li se o významného dodavatele v odvětví, kde se nachází omezený počet dodavatelů, má tento dodavatel velmi silný vliv na cenu a kvalitu dodávaného zboží.
- **specifický produkt** - Produkt, který odběratel požaduje je velmi specifický a nelze jej nahradit substitutem, nebo vyžaduje vysoké náklady na změnu dodavatele, takové případy dávají dodavatelům velkou sílu.
- **neinformovanost zákazníka** - Zákazník, který nemá potřebné znalosti a informace o tržní ceně a kvalitě produktu dává dodavateli vyjednávací sílu.
- **odběratel není pro dodavatele důležitý**
- **neexistence substitutů v odvětví** [4]

Vliv odběratelů

Obdobně jako dodavatelé mohou silně ovlivnit ziskovost odvětví i odběratelé. Ti, ale naopak tlačí na podniky, aby dodávaly své produkty v co nejvyšší kvalitě a za co nejnižší ceny. Odběratelé, kteří působí v daném odvětví s velkým vlivem, ovlivňují tyto faktory:

- **koncentrace odběratelů a odebírané množství** – Odběratelé, kteří jsou koncentrovaní nebo nakupují ve velkém významnou část dodavatelova prodeje, mají velkou vyjednávací sílu vůči dodavatelům.
- **vlastnosti produktu** - Produkt, který jim dodavatel prodává, není nijak specifický a odběratel má možnost snadné změny dodavatele, což rozpoutává konkurenční boje mezi dodavateli.
- **významnost produktu** - Produkt nemá velký význam pro odběratele.
- **informovanost odběratele** - Odběratel má přehled o tržních cenách a kvalitě dodávaného produktu. [1]

Substituční produkty

Pokud se v daném odvětví nachází velké množství substitutů, ovlivňuje to zásadně střet nabídky ze strany dodavatelů a poptávky ze strany odběratelů. Potenciální výnosnost odvětví je značně omezena. Pokud by se zvýšila cena produktů odběratelů nad určitou hranici, odběratelé budou nakupovat levnější substituty. Proti substitutům se mohou dodavatelé bránit zejména technologickými inovacemi svých výrobků, nebo kvalitní a dobře provedenou marketingovou kampaní. [1]

3.2 PESTLE analýza

Tato analýza slouží k analýze makrookolí a zabývá se převážně těmito faktory, které jsou patrné ze samotného názvu:

- P – politické faktory,
- E – ekonomické faktory,
- S – sociální faktory,
- T – technologické faktory,
- L – legislativní faktory,
- E – environmentální faktory. [28]

Někdy se můžeme setkat s názvy SLEPT, PESTEL, STEEPLED (stejné faktory jako u PESTLE, ale navíc etické a demografické faktory) či zjednodušenou zkratkou PEST analýza. Všechny tyto analýzy mají stejný cíl jako PESTLE analýza, tedy **identifikovat všechny potencionální, ale i současné vlivy a rizika, které by mohly podnik ovlivnit**. [28]

PESTLE analýza umožňuje odhalit všechny potencionální, ale i současné příležitosti či hrozby. Nerespektování výstupů této analýzy by mohlo negativně ovlivnit cíle podniku. Před zahájením této analýzy by se jasně mělo vymezit okolí, které se bude hodnotit, aby byla tato analýza efektivní. [8]

Politické faktory – mezi nejčastěji hodnocené politické faktory patří vládní politika a její intervence ovlivňující ekonomiku. Dalšími faktory jsou například aktuální politická situace, stabilita vlády, monetární a fiskální politika nebo míra podpory zahraničního obchodu apod.

Ekonomické faktory – z ekonomických faktorů lze zmínit míru inflaci, vývoj směnných kurzů, výše úrokových sazeb apod.

Sociální faktory – k sociálním faktorům lze přiřadit například demografickou strukturu obyvatelstva a její vývoj, vzdělanostní strukturu, rodinné hodnoty obyvatelstva apod.

Technologické faktory – mezi technologické faktory patří například podpora vědy a výzkumu, dostupnost a přesnost informací, nové pracovní postupy apod.

Legislativní faktory – mezi legislativní faktory patří zákony a vyhlášky, které musí podnik respektovat, dále pak státní regulace a ostatní omezení upravené právní úpravou.

Environmentální faktory – do skupiny environmentálních neboli ekologických faktorů lze zahrnout například přístup k ochraně životního prostředí, nakládání s odpady, ochrana ohrožených živočichů apod. [12]

3.3 SWOT analýza

SWOT analýza je jedním z nejdůležitějších nástrojů k hodnocení celkové situace podniku, používají ji vrcholoví manažeři k ohodnocení podniku. Tato metoda se skládá z analýzy těchto čtyř faktorů:

- **S**trengths (silné stránky),
- **W**eaknesses (slabé stránky),
- **O**pportunities (příležitosti),
- **T**hreats (hrozby). [4]

SWOT analýza hodnotí vnější i vnitřní okolí podniku. Vnitřní okolí podniku vytváří jeho silné a slabé stránky, kdežto vnější okolí poskytuje příležitosti a hrozby podniku. Silné a slabé stránky podniku mohou v budoucnu poskytnout příležitosti nebo naopak způsobit hrozby. [8]

Silné stránky

Mezi silné stránky podniku patří takové činnosti nebo předpoklady uskutečnění těchto činností, které jsou v porovnání s konkurencí na vyšší úrovni. Silnou stránkou podniku může být například výkonný management podniku, jeho zdroje, aj. [11]

Slabé stránky

Slabé stránky podniku naopak vyjadřují nějaké omezení, nedostatek, který má podnik v porovnání s konkurencí. Jedná se například o kvalitu výrobků a služeb, špatná image podniku, neefektivní využívání kapacit aj. [11]

Příležitosti

Příležitosti podniku se vyskytují, pokud podnik dokáže využít podmínek ze svého vnějšího okolí, pomocí nichž formuluje a zavede strategii, která podniku přinese větší výnosnost [2].

Příležitostmi může být například silné konkurenční postavení podniku, nebo dané tržní prostředí, stabilita trhu, diverzifikace výrobků a služeb, aj. [11].

Hrozby

Hrozby představují podmínky z vnějšího okolí, které ohrožují výnosnost a integritu podniku [2].

Lze říci, že hrozby jsou dány stejnými situacemi z vnějšího prostředí jako příležitosti jen v negativním pojetí pro podnik. Hrozbou je například nestabilní trh, slabé konkurenční postavení, špatná legislativa, velké množství substitutů aj. [11]

Strategie přístupu

Po vyhodnocení SWOT analýzy podniku by mělo být přistoupeno ke zvolení jedné ze čtyř možných strategií přístupu. První z možných strategií je strategie „SO“, což znamená za pomoci silných stránek dosáhnout k uskutečnění příležitostí dané vnějším okolím. Tento přístup se nazývá ofenzivním přístupem a v praxi se k němu příliš nepřistupuje. Dalším možným přístupem je strategie „WO“, která se soustředí na odstranění slabých stránek podniku pomocí využití příležitostí. Tato strategie bývá nazývána pro jako opatrný přístup. Třetí strategií je strategie „ST“, při které podnik používá se silné stránky k odstranění hrozeb. Tato strategie je doporučená spíše pro silné podniky, jelikož zde dochází k přímému střetu z hrozbami, které mohou mít značný dopad na podnik. Poslední možnou strategií je strategie „WT“, která spočívá v minimalizaci slabých stránek podniku a zároveň vyhnutí se hrozbám. [10, 11]

4 Charakteristika podniku

Podnik České lupkové závody, a.s. se zabývá především těžbou a zpracováním lupku a kaolínu. Podnik se nachází ve středu Kladensko-Rakovnické pánve, kde se vyskytují největší zásoby lupku ve střední Evropě. Na českém trhu je již od roku 1958 a za tu dobu si zde vytvořil významné postavení. Podnik patří k evropské špičce spolu s francouzskou společností A. G. S. a s ukrajinským Vatutinským kombinátem. Podnik vlastní lom, který se nachází v lokalitě sídla společnosti. Fotografie lomu je uvedena v příloze A. Tento lom má povolení těžby do roku 2025, ale zásoby jsou tam ještě na cca 20 let. V současnosti podnik připravuje otvírku nového lomu v katastru obce Březany II. Podnik vyrobí přibližně 70 tisíc tun páleného materiálu ročně, přičemž cca 70 % celkové produkce, jde do zahraničí. [15, 43]

4.1 Základní údaje

Obchodní firma	České lupkové závody a.s.
Datum vzniku	31. 12. 2000
Sídlo	Pecínov 1171, 271 01 Nové Strašecí
Identifikační číslo organizace	264 23 367
Právní forma	Akciová společnost
Základní kapitál	55 127 200 Kč
Počet zaměstnanců	198

Předmět podnikání

Hlavní činností podniku je hornická činnost a činnost prováděná hornickým způsobem. Dalším předmětem podnikání této společnosti jsou opravy silničních vozidel, činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence, dále hostinská činnost a silniční motorová doprava – nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí. Mezi předmět podnikání patří i výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. [39]

4.2 Historie podniku

V lokalitě současného sídla společnosti bylo objeveno ložisko lupků již ve dvacátých letech minulého století (lupek je žáruvzdorný jílovec). Nejprve zde začal těžit Důl Anna v Rynholci, což byl přímý předchůdce společnosti. Později byl tento důl přejmenovaný na Důl Československé armády. Ve válečném a zejména v poválečném období narůstala potřeba lupků, a proto bylo přistoupeno ke stavbě nového průmyslového komplexu specializovaného na těžbu a úpravu lupků. Tehdy vznikl národní podnik České lupkové a uhelné závody, před jeho uvedením do provozu bylo nutné, aby podnik prošel nezbytnými zkouškami. Tyto zkoušky podnik splnil a dne 1. 4. 1958 byl zahájen jeho provoz. [43]

Podnik prošel od svého vzniku řadou změn. Pomineme-li změny v technologickém vybavení a přirozenou obměnu zaměstnanců, došlo několikrát i ke změnám ve struktuře a v organizaci řízení. Podnik byl začleněn v resortu paliv a energetiky a řízen generálním ředitelstvím Kamenouhelných dolů v Kladně. Od 1. 1. 1978 se Kamenouhelné doly v Kladně změnily na koncern a od 1. 7. 1988 na státní podnik. Stejnými změnami prošly i České lupkové a uhelné závody, které se od 1. 7. 1990 oddělily od Kamenouhelných dolů v Kladně a vznikl samostatný státní podnik České lupkové a uhelné závody. V roce 1990 podnik vyrobil 195 tisíc tun pálených lupků ročně a zaměstnával cca 900 lidí. [43]

V návaznosti na politické a hospodářské změny na konci devadesátých let minulého století byl podnik zařazen do první vlny kupónové privatizace a jejím výsledkem byl vznik obchodní společnosti České lupkové závody, a.s. k 1. 5. 1992. Jejími vlastníky se staly investiční privatizační fondy a drobní investoři, kteří zde uplatnili své body z kupónových knížek. V období 1992–1993 pro podnik následoval pád, kdy došlo ke značnému poklesu výroby na 70 tisíc tun surovin ročně a zároveň k poklesu stavu zaměstnanců na cca 200 lidí. Tento pád byl způsoben tuzemskou krizí, změnami v české ekonomice, kdy nastal přechod z těžkého průmyslu na zpracovatelský. Používaly se plasty místo kameniny. Došlo k otevření trhů, kdy hutě začaly nakupovat dražší materiály, ale s delší životností, což způsobilo celkový pokles v hutnictví a klesla potřeba šamotů v ČR. [43]

Poté podnik prošel tak zvaným obdobím „krystalizace“ akcionářské struktury. V roce 1997 získala většinový balík akcií společnost ČLUZ, společnost s ručením omezeným,

od které koupila v roce 2000 podnik a tím i akcie Česká lupková, a.s. Tato společnost pak splynula s Českými lupkovými závody, a.s. a pod tímto jménem, ale jako nový právní subjekt, byla dne 31. 12. 2000 zapsána do obchodního rejstříku. Následně poté v letech 2004-2005 v podniku došlo k výstavbě třídírny, což velmi pomohlo firmě a stoupla poptávka po jemnějších lupcích. Před rokem 2005 podnik třídil pouze 25 % z celkové výroby a po roce 2005 stoupl podíl třídění na 50 % celkové výroby. V období mezi lety 2008–2009 díky celosvětové krizi klesl odbyt na zahraničních trzích a došlo k poklesu výroby o 26 300 tun. V následujícím roce 2010 došlo v podniku k mírnému snížení stavu zaměstnanců o 19 pracovníku. [43]

4.3 Nabízený sortiment a služby

Podnik České lupkové závody (dále jen ČLUZ) nabízí svým zákazníkům několik druhů upravených materiálů, které ve své nabídce rozlišuje na materiály surové, pálené a speciální. [43]

Surové materiály

Surové materiály podnik prodává jako doprovodné materiály, které byly vytěženy v nadloží žáruvzdorných jílovců. Mezi surové materiály podnik řadí jíly, opuku a stavební písky. **Jíly** podnik nabízí zákazníkům bez dalších úprav a jsou vhodné zejména jako zemní těsnění. Jíly vytěžené podnikem mají velmi dobré technické vlastnosti. Dalším materiálem je **opuka**, která je vhodná například na zpevnění lesních či polních cest. Opuku na rozdíl od jílů podnik dále třídí a upravuje podle přání zákazníků na různé frakce. **Stavební písky** se využívají na zdící a omítkové malty či jako zásypové materiály. [37]

Pálené materiály

Pálené materiály jsou hlavním výrobním materiálem společnosti ČLUZ, které dosahují vysoké kvality. Mezi pálené materiály patří pálené lupky, pálený kaolín a kordierit. Pálení těchto materiálů probíhá v rotační peci. **Pálené lupky** mají kvalitní technické vlastnosti a jejich využití je zejména při výrobě žáruvzdorných cihel a tvarovek, výrobě žárobetonů, výrobě sanitární keramiky, výrobě elektroporcelánu a porcelánu aj. Dalším zpracovaným materiálem je **pálený kaolín**. Podnik nabízí tři druhy páleného kaolínu, jehož využití je zejména pro výrobu elektroporcelánu, sanitární keramiky či jako přídavek do glazur. Posledním páleným materiálem, který podnik nabízí je **kordierit**, který nachází uplatnění

například při výstavbě pecí, v keramickém průmyslu, v elektrotechnickém průmyslu aj. [27]

Speciální materiály

Do nabídky speciálních materiálů podnik ČLUZ zařadil své nejnovější produkty a to metakaoliny a geopolymery, které vznikly díky spolupráci vědeckého oddělení s výzkumnými ústavy. **Metakaoliny** vznikly v podniku řízenými procesy a jedná se o vysoce aktivní sopečný popel na bázi metakaolinitu. Metakaoliny slouží zejména jako přísada do betonů, využívá se v izolačních systémech, maltových směsí, nebo jako přísada do tmelů aj. Druhým produktem jsou **geopolymery**, které nacházejí uplatnění při restaurování, jako imitace přírodních materiálů, ve stavební chemii aj. [36]

Služby

Podnik ČLUZ nabízí zákazníkům ke všem svým produktům komplexní servis, který spočívá **od návrhu materiálu až po dodávky na místo určené zákazníkem**. Ve své nabídce má podnik i další služby, se kterými má bohaté zkušenosti a vlastní k nim potřebné vybavení. Jedná se o **zemní práce**, které poskytuje na stavbách po celé ČR. Dále se podnik zabývá **ukládáním a využíváním odpadů**. Podnik nabízí i odborné poradenství k těmto službám. [35]

4.4 Certifikáty

Podnik praktikuje systém managementu, který je v souladu s těmito certifikáty ČSN OHSAS 18001, ČSN EN ISO 14001 a ČSN EN ISO 9001. Vlastnictví těchto certifikátů podniku zlepšuje mediální obraz o společnosti a zároveň mu ukládá závazek ke zlepšování systémů řízení. [14]

Podnik garantuje svým zákazníkům kvalitu dodávaných surovin, u nichž uplatňuje systém řízení kvality podle normy ČSN EN ISO 9001. Podnik provádí více než 6 000 kontrolních atestů kvality ročně. Při kontrole využívá speciální zařízení, rentgenový spektrometr a rentgenového difraktometru. V oblasti kvality se zaměřují zejména na posouzení nasákavosti, objemové hmotnosti a kontrolu granulometrie. Zároveň se podnik snaží zmírňovat negativní dopady své činnosti pomocí systému environmentálního managementu podle normy ČSN EN ISO 14001. Dále podnik používá systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci podle normy

ČSN OHSAS 18001, čímž svým zaměstnancům zajišťuje bezpečnost při práci. A to nejen při těžbě, ale i při dalších činnostech v dílnách a na pracovištích. Podnik má zavedený systém havarijní připravenosti a požární ochrany, se kterým jsou všichni zaměstnanci podrobně seznámeni a odborně poučeni, jak se v případě nenadálé události chovat. [14, 23, 25]

4.5 Organizační struktura

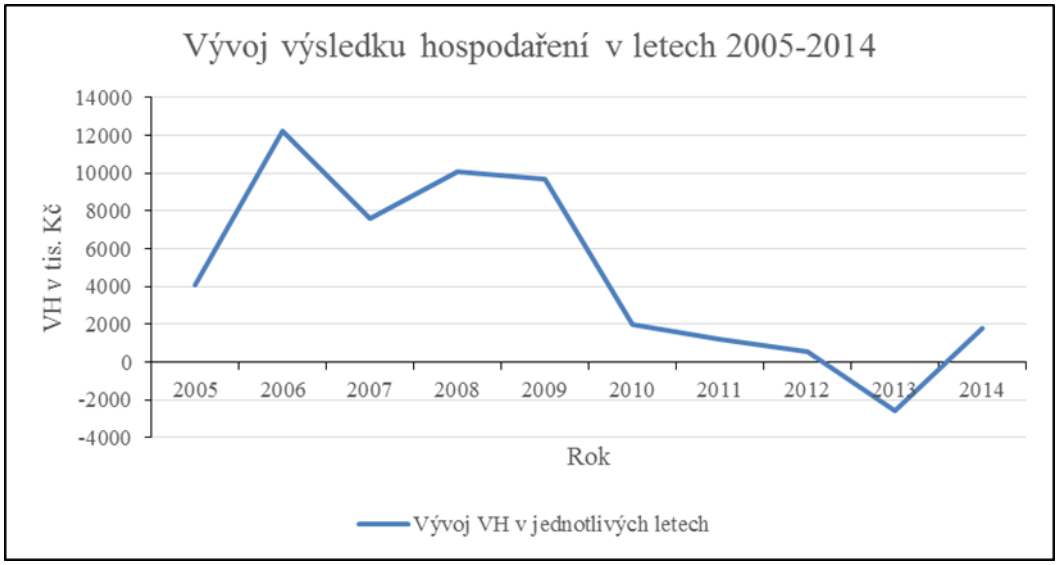
Organizační struktura podniku ČLUZ je uvedena v příloze B. Od roku 2014, kdy došlo ke změně na Nový občanský zákoník č. 89/2012 Sb., podnik používá **monistický systém** organizační struktury. Orgány společnosti jsou tedy valná hromada, správní rada a statutární ředitel. V podniku byla zvolena správní rada, kterou tvoří jediný člen a zároveň předseda správní rady pan Ing. Jiří Pergler, který zastává i funkci statutárního ředitele. Mimo to je i většinovým vlastníkem akcií podniku České lupkové závody. **Výkonný management** podniku se skládá z **provozního ředitele, ředitele pro ekonomiku a finance a ředitele pro vědu a výzkum.** Poté následují různé útvary, které se dále člení. **V oddělení ekonomiky a finance** se nachází hlavní účetní, vedoucí ekonomiky a personalistiky, vedoucí zásobování a hlavní programátor. **V provozním oddělení** jsou dva specializované útvary, první má na starosti ředitel pro techniku a energetiku a druhé výrobní ředitel. Dále se v organizační struktuře nachází i speciální **oddělení pro management jakosti, logistiky a řízení systémů.** V organizační struktuře společnosti nenajdeme oddělení odbytu, jelikož to provádí pro podnik dceřiná společnost Refracer, a.s. na základě smlouvy. Společnost Refracer, a.s. byla založena v roce 1992 a podnik České lupkové závody vlastní majoritní část akcií této společnosti. Jelikož jsou veškeré marketingové aktivity prováděné externí firmou, není marketing a jeho činnost dále v této bakalářské práci hodnocen. [44]

V současné době má podnik jasné a pevné vedení, které určuje chod podniku. Do budoucna, ale bude muset podnik řešit jeho budoucí vedení, protože současný pan statutární ředitel, který je zároveň většinovým majitelem společnosti, dosahuje již věku 65 let, proto lze v budoucnosti očekávat změnu. Bohužel pan ředitel za sebe zatím nemá nástupce. Podnik bude muset vyřešit vedení společnosti, buď změnou organizační struktury, nebo nalezením vhodného nástupce, kterému by současný ředitel společnosti mohl důvěřovat. [44]

4.6 Současná ekonomická situace podniku

České lupkové závody, a.s. jsou stabilní společností na českém trhu již více než 57 let. Za tu dobu si podnik získal významné postavení mezi dodavateli žáruvzdorných materiálů v Evropě. V roce 2014 podnik dosáhl zisku ve výši 1 821 tis. Kč a dokázal se dostat ze ztráty z roku 2013, kdy ztráta činila 2 561 tis. Kč. Vývoj výsledku hospodaření (VH) lze sledovat z grafu na obrázku č. 2. [43]

Obr. č. 2: Vývoj výsledku hospodaření podniku ČLUZ v tis. Kč za období 2005-2014



Zdroj: vlastní zpracování dle [43], 2016

Snížení hospodářského výsledku v roce 2013 bylo následkem poklesu prodeje o 2621 tun vytěžených surovin za rok. Vývoj prodeje lze sledovat z tab. č. 2. Dalším negativem, který zapříčinil tuto ztrátu, byl nárůst odpisů v důsledku uvedení do provozu nových investic, který je patrný z tab. č. 3.

Tab. č. 2: Vývoj výroby a prodeje podniku v tunách za období 2007-2014

rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
výroba (v t)	89600	96500	70200	70800	78200	63750	65363	73201
prodej (v t)	87188	95384	70827	72245	75477	67071	64450	72141

Zdroj: vlastní zpracování dle [43], 2016

Tab. č. 3: Vývoj odpisů podniku v tis. Kč za období 2009-2013

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Odpisy v tis. Kč	17888	18854	18443	18142	21126

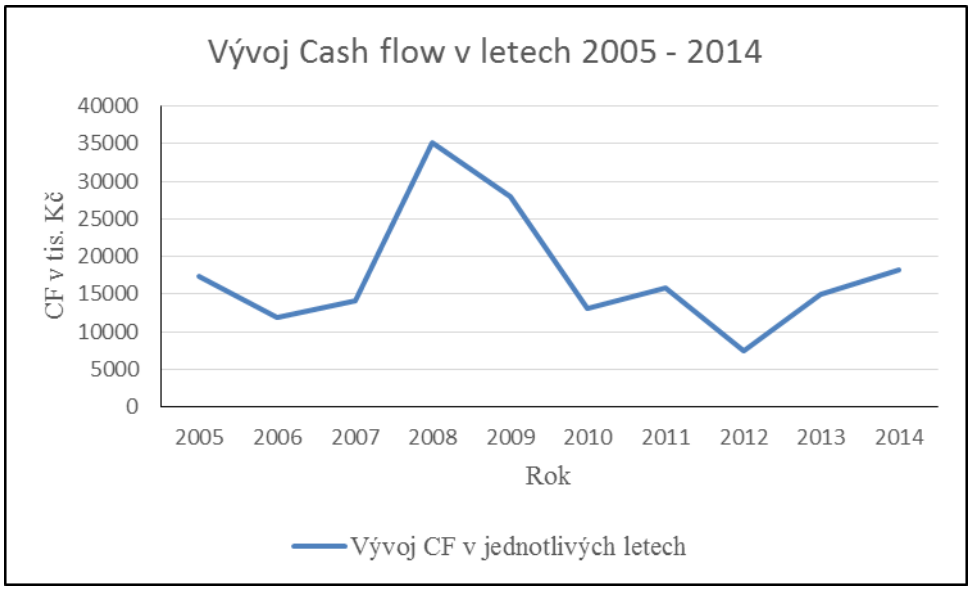
Zdroj: Vlastní zpracování dle [43], 2016

Z obrázku č. 2 lze vypozorovat, že od roku 2009 došlo k rapidnímu propadu výsledku hospodaření, což bylo způsobeno výrazným nárůstem cen energií, těžkého topného oleje, nafty a zároveň došlo k výraznému poklesu výroby, který můžeme sledovat v tabulce č. 2. V roce 2008 podnik vyrobil 96 500 tun surovin, zatímco v roce 2009 vyrobil jen 70 200 tun surovin. V roce 2014 podnik vyrobil 73 201 tun lupků a kaolínů, oproti minulému roku došlo ke zvýšení výroby o 7 837 tun surovin. Celkem bylo prodáno 72 141 tun pálených lupků a kaolinů. Výroba a prodej se od sebe příliš neliší, nedochází k vytváření nadbytečných zásob, které by vázaly kapitál. Jedná se o známku kvality managementu podniku.

Podnik se snažil eliminovat výkyvy výsledku hospodaření různými úspornými opatřeními, například snížením počtu zaměstnanců, či používáním levnějších energetických substitutů. [43]

Z hlediska vývoje cash flow, peněžních toků, rozdílu mezi příjmy a výdaji společnosti, si podnik vede velmi dobře. Průběh vývoje cash flow (CF) lze sledovat z grafu na obrázku č. 3. Podnik se ve sledovaném období nedostal do záporného stavu svých peněžních prostředků, což svědčí o kvalitách managementu podniku. Podnik má k dispozici finanční prostředky k úhradě mimořádných nákladů.

Obr. č. 3: Vývoj Cash flow podniku ČLUZ v tis. Kč za období 2005-2014



Zdroj: vlastní zpracování dle [43], 2016

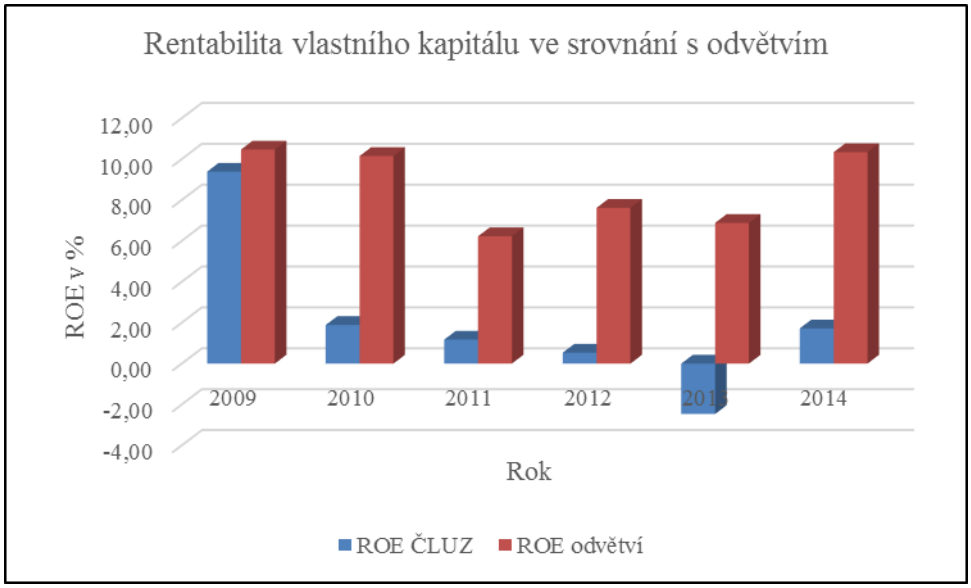
4.6.1 Analýza poměrových ukazatelů podniku

Níže vybrané finanční ukazatele ukazují vývoj podniku za poslední roky ve srovnání s odvětvím. Podnik patří do odvětví průmyslu podle klasifikace CZ-NACE B Těžba a dobývání skupina 08 Ostatní těžba a dobývání. V této bakalářské práci v příloze C je uvedená rozvaha podniku za období 2009-2014 ve zkráceném rozsahu a v příloze D je uveden výkaz zisku a ztráty za roky 2009-2014 ve zkráceném rozsahu, z nichž byly čerpány veškeré informace pro výpočet následujících ukazatelů podniku ČLUZ.

Rentabilita

Z hlediska rentability vlastního kapitálu (ROE) si podnik nejlépe vedl v roce 2009, jak lze vidět na obr. č. 4 za sledované období. Tehdy dosahoval rentability vlastního kapitálu 9,39 % a od rentability odvětví se příliš nelišil. Po roce 2009 následoval velký pád, kdy rentabilita vlastního kapitálu spadla v následujícím roce až na 1,89 % a od té doby stále mírně klesala až do roku 2013, kdy podnik již nebyl rentabilní. Oproti tomu vývoj ROE v odvětví se poměrně dost lišil a nejvýraznější pokles byl zaznamenán v roce 2011, kdy ROE činila 6,23 %. Výrazný pokles ROE z roku 2009 na rok 2010 byl způsoben poklesem čistého zisku podniku, který je rozebrán v této kapitole výše.

Obr. č. 4: Ukazatel ROE podniku ve srovnání s odvětvím za období 2009-2014 v %

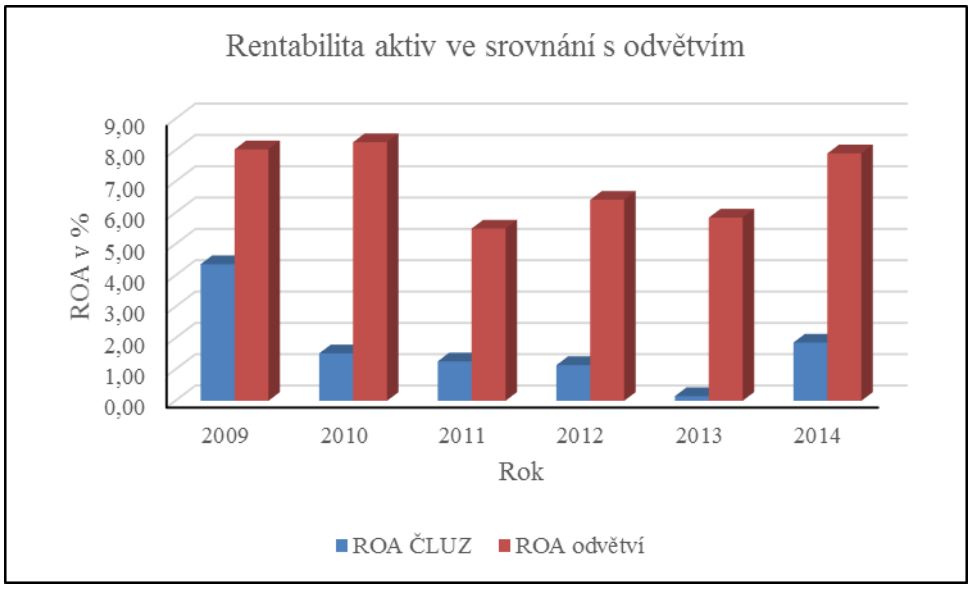


Zdroj: vlastní zpracování dle [20], 2016

Porovnáme-li rentabilitu aktiv (ROA) s odvětvím a její vývoj, kterou lze sledovat na obr. č. 5. Zjistíme, že opět nejlépe na tom podnik byl v roce 2009, kdy dosáhl ROA

4,36 %. V porovnání s odvětvím, ale ROA odvětví byla v roce 2009 mnohem vyšší a činila 8,03 %. Rentabilita aktiv podniku se až do roku 2013 snižovala a v tomto roce byla výnosnost aktiv podniku na svém minimu. V odvětví se ROA dostala na své minimum v roce 2011, ovšem v úrovni několikrát vyšší než ROA podniku. Rozdílné výnosnosti podniku a odvětví byly způsobeny zejména výrazným poklesem zisku podniku.

Obr. č. 5: Ukazatel ROA podniku ve srovnání s odvětvím za období 2009-2014 v %

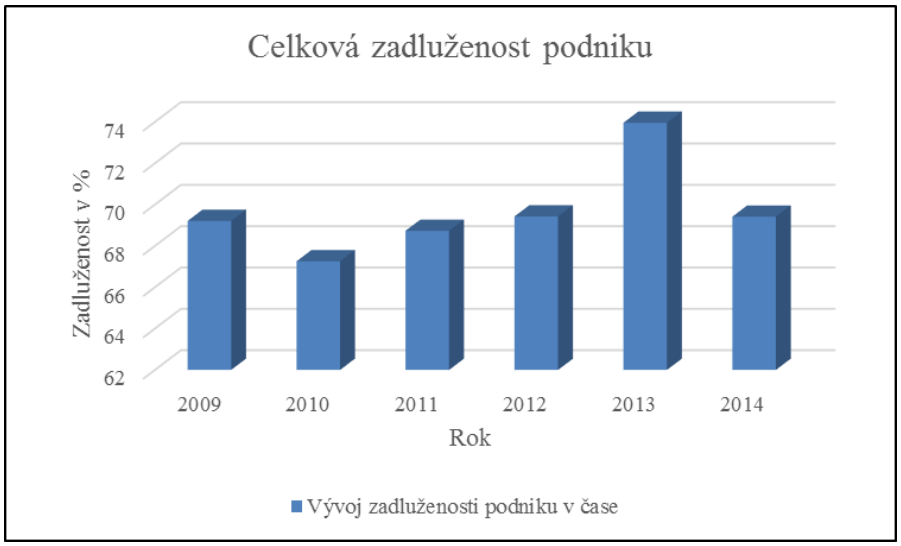


Zdroj: vlastní zpracování dle [20], 2016

Zadluženost

Z hlediska celkové zadluženosti podniku, která je uvedena na obrázku č. 6, podnik vykazuje vyšší zadluženost než je doporučená hodnota. Tato zadluženost je způsobena zejména velkým počtem investičních akcí, které podnik pravidelně uskutečňuje. V porovnání s celkovou zadlužeností odvětví, kterou lze pozorovat v tab. č. 4, je podnik zadlužený více, než je odvětví. Nejvíce zadlužený byl podnik v 2013, a to z důvodu velkého množství bankovních krátkodobých i dlouhodobých úvěrů. Podnik dostal v daném roce krátkodobý úvěr 19 milionů Kč, jehož splatnost byla až po obdržení dotace v roce 2014 [15].

Obr. č. 6: Vývoj celkové zadluženosti podniku za období 2009-2014 v %



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Tab. č. 4: Celková zadluženost odvětví v % za období 2009-2014

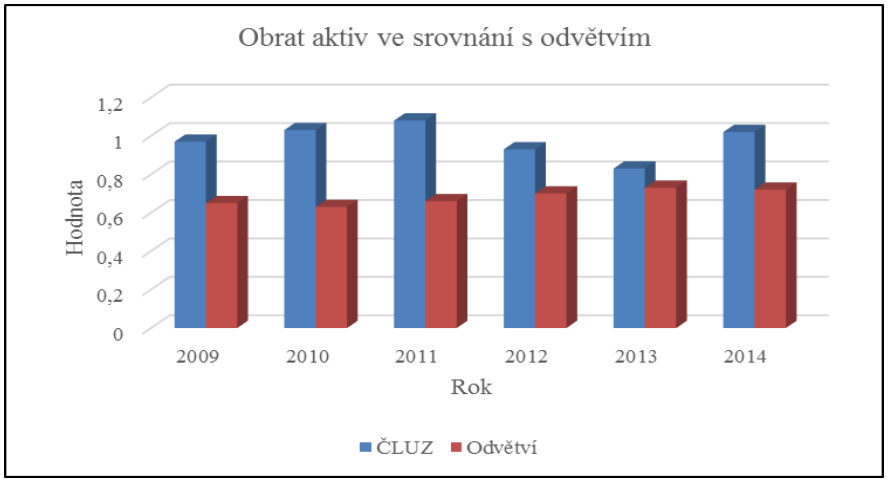
v%/rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Celková zadluženost	33,69	34,22	34,92	38,4	37,24	38,18

Zdroj: vlastní zpracování dle [20], 2016

Aktivita

Porovnáme-li obrat aktiv podniku s odvětvím, který lze sledovat na obr. č. 7, zjistíme, že podnik je na tom mnohem lépe než jeho odvětví. Hodnota obratu aktiv podniku se dlouhodobě pohybuje kolem obecně doporučené hodnoty 1, zatímco hodnota v odvětví se pohybuje dlouhodobě kolem hodnoty 0,7. Podnik efektivněji využívá svoji majetkovou vybavenost než odvětví.

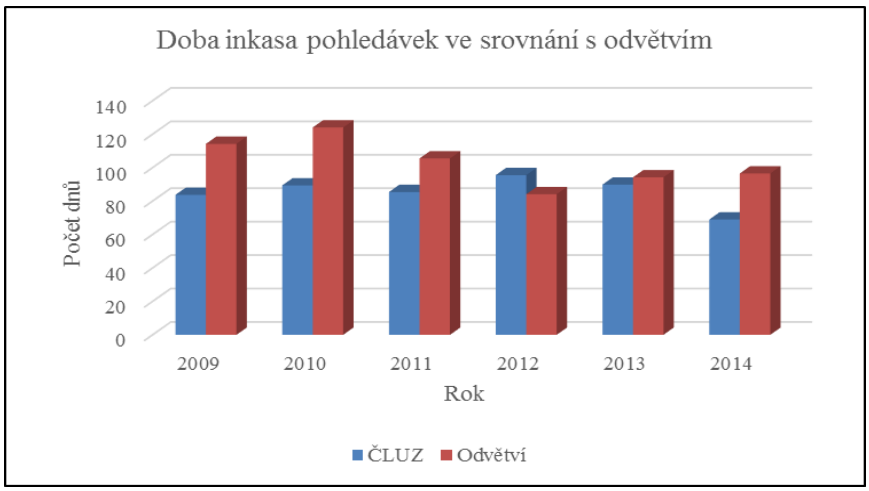
Obr. č. 7: Hodnota ukazatele obratu aktiv podniku ČLUZ ve srovnání s odvětvím za období 2009-2014



Zdroj: vlastní zpracování dle [20], 2016

Dalším ukazatelem, který ovlivňuje aktivitu podniku, je doba inkasa pohledávek, jejíž vývoj a porovnání s odvětvím můžeme sledovat na obr. č. 8. Lze vypozorovat, že podnik si dlouhodobě vede se splatností pohledávek lépe než odvětví. Výjimku tvoří rok 2012, kdy podnik zaznamenal nejvyšší dobu inkasa pohledávek, která činila přibližně 96 dní, zatímco v současné době se tato doba pohybuje kolem 69 dní, což je naopak nejkratší doba inkasa pohledávek za poslední roky. Podnik velmi dobře hlídá splatnosti pohledávek u svých zákazníků a měl by tento vývoj dál udržovat, pokud možno i zkracovat doby.

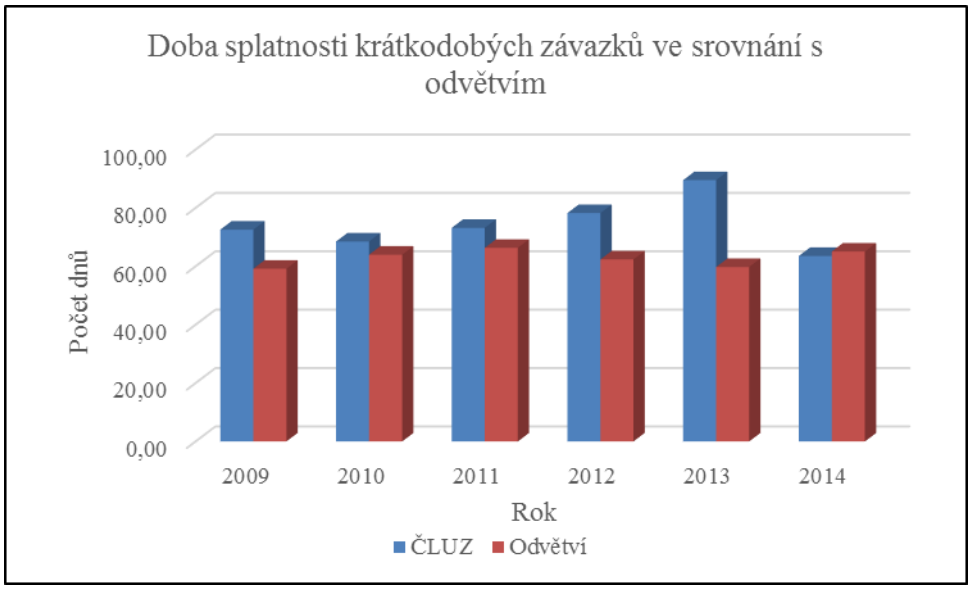
Obr. č. 8: Doba inkasa pohledávek podniku ve srovnání s odvětvím ve dnech za období 2009-2014



Zdroj: vlastní zpracování dle [20], 2016

Vývoj a porovnání s odvětvím doby splatnosti závazků, lze sledovat na dalším obrázku č. 9. Podnik má oproti odvětví delší dobu splatnosti krátkodobých závazků, což je pro něj výhodné, jelikož má více času na zaplacení svých závazků od jejich vzniku. Doba obratu krátkodobých závazků v posledním sledovaném roce 2014 dosahuje zhruba stejné doby jako doba inkasa pohledávek to je kolem 65 dní, což je pro podnik dobrý vztah, jelikož nedochází k ohrožení podniku splácet své závazky.

Obr. č. 9: Doba splatnosti krátkodobých závazků podniku ve srovnání s odvětvím ve dnech za období 2009-2014



Zdroj: vlastní zpracování dle [20], 2016

Likvidita

Z hlediska likvidity, schopnosti podniku splácet své závazky, je podnik likvidní. Běžná, pohotová i okamžitá likvidita podniku se dlouhodobě pohybuje v rozmezí doporučených hodnot, tzn. podnik je schopný splácet své závazky a dodavatelé se nemusejí obávat o neproplacení svých pohledávek vůči podniku. Vývoj likvidity podniku v letech lze sledovat v tab č. 5. a likvidita odvětví je znázorněna v tab. č. 6. Při porovnání likvidity podniku s odvětvím je na tom podnik lépe hlavně, co se týká pohotové a okamžité likvidity, která v odvětví kolísá mimo doporučené hodnoty. Běžná likvidita podniku a odvětví se od sebe tolik neliší a v obou případech se pohybuje v doporučeném rozmezí.

Tab. č. 5: Vývoj likvidity podniku ČLUZ za období 2009-2014

likvidita/rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014
běžná	1,79	2,12	1,97	2,30	2,15	2,63
pohotová	1,25	1,51	1,38	1,32	1,18	1,38
okamžitá	0,34	0,21	0,21	0,10	0,18	0,29

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Tab. č. 6: Vývoj likvidity v odvětví za období 2009-2014

likvidita/rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014
běžná	2,29	2,23	1,91	1,45	2,04	2,37
pohotová	1,84	1,80	1,50	1,05	1,51	1,82
okamžitá	0,56	0,56	0,55	0,34	0,46	0,65

Zdroj: vlastní zpracování dle [20], 2016

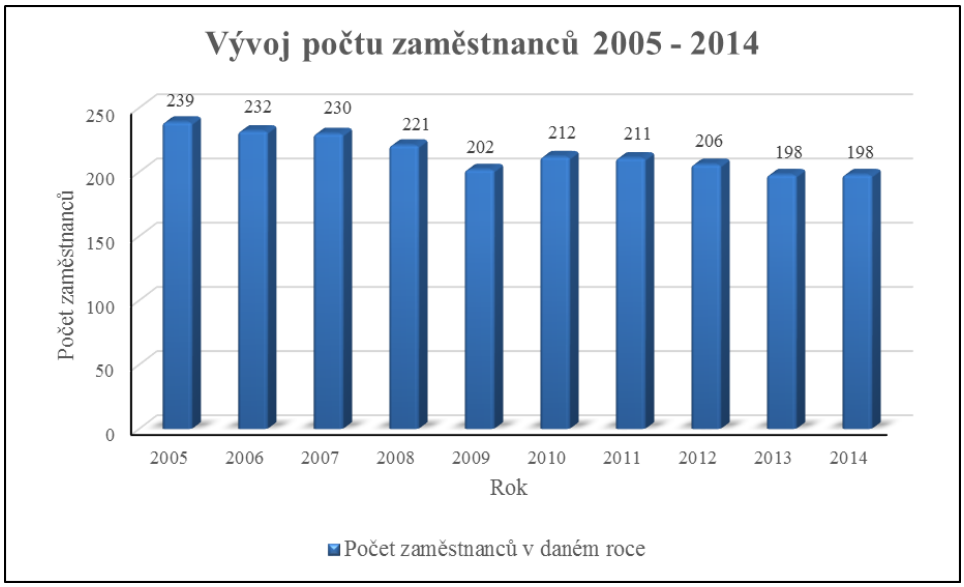
4.7 Technologické vybavení

Podnik disponuje těžební technikou, která je potřebná pro samotnou těžbu a výrazně se neliší od konkurence. Při zpracování lupku podnik využívá mlýn, rotační pec, třídírny, drtiče a odprašovací zařízení. Konkurenční výhodou z hlediska technického vybavení této společnosti je rotační pec, která je jediná v ČR v provozu pro tyto účely. Česká konkurence vyrábí pálené lupky v šachtové peci a díky tomu zdaleka nedosahují jejich lupky takové kvality výpalu jako lupky z rotační pece. Další velmi důležitým vybavením a výhodou podniku je kulový mlýn, který slouží na mletí velmi jemných frakcí (až 5 mikronů). Tento mlýn je vyložen keramickou vyzdívkou, k mletí se používají korundové mlecí koule a díky tomu nedochází tak při mletí k otěru železa a znečištění materiálu. To podniku umožňuje dodávat jemně mletý lupek nebo kaolín i do sanitární keramiky včetně aplikací při výrobě glazur. Třídírny, které podnik vlastní, slouží k roztřídění vytěženého materiálu podle velikosti lupku. První třídírna umožňuje roztřídit lupky pouze hrubě, ale jelikož jsou požadavky na stále jemnější lupky, postupují dále do dalších třídíren, kde dochází k dalšímu drcení či mletí a následnému třídění. Dalším velmi důležitým vybavením podniku z hlediska jeho environmentální politiky je odprašovací zařízení, které dokáže eliminovat možné znečištění krajiny a zároveň ochraňuje zdraví zaměstnanců a obyvatel z okolí před prachovými částicemi. Podnik si uvědomuje, že svojí činností má určitý negativní dopad na okolí, a proto se snaží ho, co nejvíce mírnit. Podniku velmi záleží na funkčnosti tohoto zařízení, proto ho nechává pravidelně kontrolovat. [43]

4.8 Zaměstnanci

Podnik České lupkové závody, a.s. zaměstnával nejvíce pracovníků v roce 1990. Tehdy byl jejich počet téměř 900. V tomto roce byl hutní průmysl na svém vrcholu. Poté následoval výrazný pokles na přibližně 200 pracovníků, což bylo způsobeno krizí v tuzemsku, kdy docházelo k přechodu z těžkého průmyslu na zpracovatelský průmysl. V posledních letech se počet zaměstnanců příliš nezměnil, jak lze sledovat na obr. č. 10, kde je zobrazený vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých letech. K výraznějšímu poklesu došlo v roce 2009, kdy bylo propuštěno 19 zaměstnanců, a to převážně z důvodu poklesu odbytu na zahraničních trzích, což bylo vyvoláno celosvětovou hospodářskou krizí. [43]

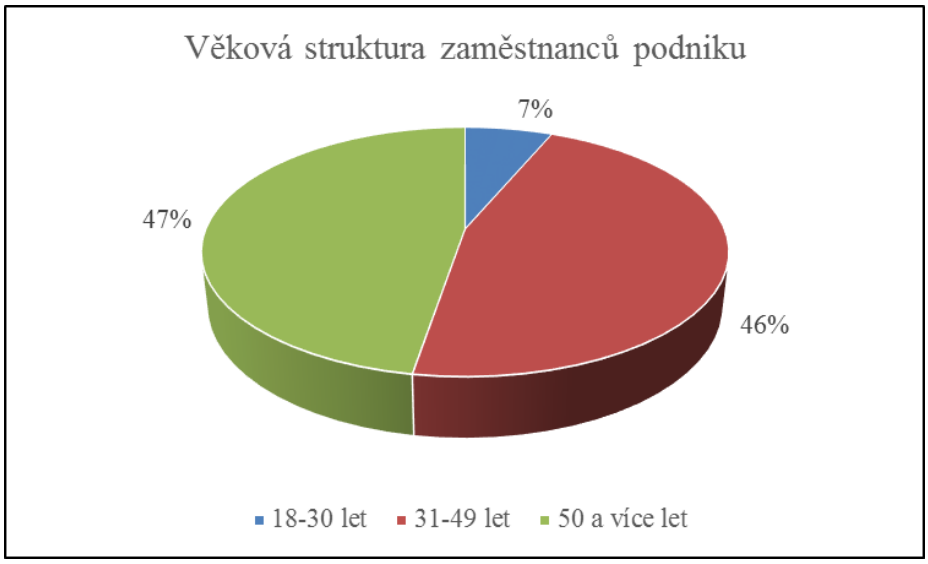
Obr. č. 10: Vývoj počtu zaměstnanců podniku ČLUZ za období 2005-2014



Zdroj: vlastní zpracování dle [43], 2016

Věkovou strukturu zaměstnanců podniku lze sledovat na obr. č. 11. Z níž vidíme, že v současné době v podniku pracuje přibližně 47 % zaměstnanců ze všech úrovní řízení, kteří jsou starší padesáti let. Tento stav není pro podnik ideální, jelikož v budoucnosti bude muset v podniku dojít k poměrně velké obměně zaměstnanecké struktury napříč všemi úrovněmi řízení. Naopak podnik zaměstnává pouze malé procento pracovníků do 30 let věku, což může být způsobeno neatraktivností oboru pro mladé lidi.

Obr. č. 11: Věková struktura zaměstnanců podniku ČLUZ v % za rok 2014



Zdroj: vlastní zpracování dle [43], 2016

Benefity, školení

Podnik České lupkové závody pečuje o své zaměstnance, poskytuje jim různé druhy benefitů. Podnik má v areálu svého sídla vlastní závodní stravování pro své zaměstnance, kde jim nabízí každodenně několik variant jídel. Stravování podniku zajišťuje externí firma v závodní kantýně a zaměstnanci si vždy musí objednat oběd den předem. Zaměstnanci si za oběd platí 62 Kč, ale podnik jim poskytuje příspěvek 34 Kč na oběd. Z hlediska stravování podnik ovšem pečuje i o zaměstnance, kteří pracují v nepřetržitém provozu na odpoledních a nočních směnách, případně o víkendech a svátcích, kdy mají možnost koupě zmraženého jídla, které si mohou v určených prostorách ohřát. Zaměstnanci za zmražené jídlo zaplatí stejnou cenu jako za oběd. Dalším, pro zaměstnance velmi důležitým benefitem je, že podnik poskytuje svým zaměstnancům týden dovolené navíc, než uvádí zákoník práce. Vybraným kvalitním zaměstnancům podnik navíc přispívá na penzijní připojištění a životní pojištění. Vedoucí pracovníci mají navíc oproti těmto benefitům i další, například osobní auto, mobilní telefon, notebook. Podnik pořádá každoročně firemní večírky, kde se setkávají zaměstnanci a mají tak možnost rozvíjet a upevňovat si mezi sebou dobré mezilidské vztahy. Podnik si cení kvalitních a věrných zaměstnanců a poskytuje jim řadu odměn. Podnik oceňuje své zaměstnance prostřednictvím jubilejních odměn, pracovních výročí, ale i životních výročí. [43]

Dále podnik každoročně provádí nejrůznější školení pro své zaměstnance na všech úrovních řízení. Pravidelně jsou všichni pracovníci školeni ohledně bezpečnosti práce a požární ochrany. Podnik zajišťuje i profesní školení svých zaměstnanců, která se liší podle specializace daného pracovníka. Jedná se například o školení obsluhy vysokozdvižných vozíků, řidiče nákladních a osobních automobilů, střelmistrů apod. Vzdělávání pracovníků si podnik hradí ze svých prostředků. Náklady na vzdělávání a školení lze pozorovat v tab. č. 7. [43]

Tab. č. 7: Náklady na vzdělávání a školení pracovníků podniku ČLUZ v tis. Kč za období 2012-2015

Rok	2012	2013	2014	2015
Náklady v tis. Kč	278	283	216	209

Zdroj: vlastní zpracování dle [43], 2016

5 Analýza okolí podniku

V této kapitole se nachází analýzy vnějšího okolí podniku České lupkové závody. Konkrétně se jedná o PESTLE analýzu a o Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil zvoleného podniku.

5.1 PESTLE analýza

V této kapitole jsou zhodnoceny jednotlivé faktory působící na podnik České lupkové závody, které byly výše definovány *v kapitole 3.2*, podle níž jsou jednotlivé faktory zhodnoceny v daném pořadí.

5.1.1 Politické faktory

Pro podnik České lupkové závody, a.s. je nejvýznamnějším politickým faktorem politika Evropské unie, jejímž je ČR členem od roku 2004. EU se zaměřuje na politiku snižování emisí CO2 a za tímto účelem vznikl v roce 2005 evropský systém emisního obchodování (dále jen EU ETS), jehož cílem je zpoplatnit emise CO2 za účelem podpory investic do nízkouhlíkových technologií. EU ETS je v ČR upraven zákonem č. 383/2012 Sb., kde je přesně definováno, na která zařízení se systém vztahuje a jsou zde vymezena práva a povinnosti jejich provozovatelů. Podniku to ukládá povinnost monitorovat své emise, které dále vykazuje Ministerstvu životního prostředí. [19]

V každé členské zemi vznikla národní instituce, která spravuje obchodování s emisními povolenkami. V ČR se jedná o instituci OTE, a.s., od které podnik dostává část povolenek bezplatně, pokud by podnik potřeboval povolenek více, musel by si povolenky koupit na trhu nebo v aukci. V současné době si podnik vystačí s povolenkami, které dostává bezplatně. Množství vydávaných povolenek se odvíjí od objemu výroby, množství a druhu spotřebovaného paliva. Každoročně se jejich příděl pro jednotlivé národní instituce snižuje. [19]

Od roku 2020 by mělo dojít ke změně v EU ETS a již by nemělo docházet k bezplatnému vydávání povolenek. Předpokládaná cena jedné povolenky, kterou by podnik měl začít platit od roku 2020, je cca 14€ za tunu emisí CO2, cena se však v důsledku různých faktorů a vývoje může změnit, ale dle současného vývoje by neměla překročit hranici 20€ za tunu emisí CO2. Toto nařízení podniku přinese navýšení provozních nákladů. Předpokládané navýšení nákladů by při těžbě 70 000 tun za rok a vypuštění

cca 16 800 tun CO2 a při ceně povolenky 14€ činilo 235 200 €, což je při průměrném kurzu 27,28 Kč/EUR přibližně navýšení o 6 416 000 Kč. Nutno dodat, že počítaná cena povolenky, se může do roku 2020 změnit a podle některých odhadů je pravděpodobné, že cena jedné povolenky bude ještě nižší. [21, 22, 43]

Mezi důležité politické faktory patří dotace, které poskytuje stát nebo EU podnikatelům. V současné době podnik nevyužívá žádné dotace. Dotace, které by mohl podnik čerpat, jsou například z operačního programu Podnikání a inovace, kde jsou vypisovány dotace zejména na technologický rozvoj, na zmírnění dopadů na životní prostředí na vzdělávání zaměstnanců či na snížení energetické náročnosti výroby apod. [34].

Dalším důležitým faktorem, který ovlivňuje podnik je nepochybně politická stabilita země. Nyní je současná vláda ČR u moci již dva roky a zatím patří z hlediska minulých vlád k těm stabilnějším. Za posledních deset let se v ČR vystřídalo celkem 8 vlád, což je poměrně hodně. Za tu dobu zatím nejdéle působila vláda Petra Nečase, která trvala téměř tři roky. V roce 2013 se konaly předčasné volby a následovala prozatímní vláda Jiřího Rusnoka. V současné době je vláda složená Bohuslavem Sobotkou. Politická situace a předčasné volby v minulých letech neprospívaly stabilitě České republiky a pravděpodobně způsobily i odklon některých zahraničních investorů a potenciálních zákazníků. [17]

5.1.2 Ekonomické faktory

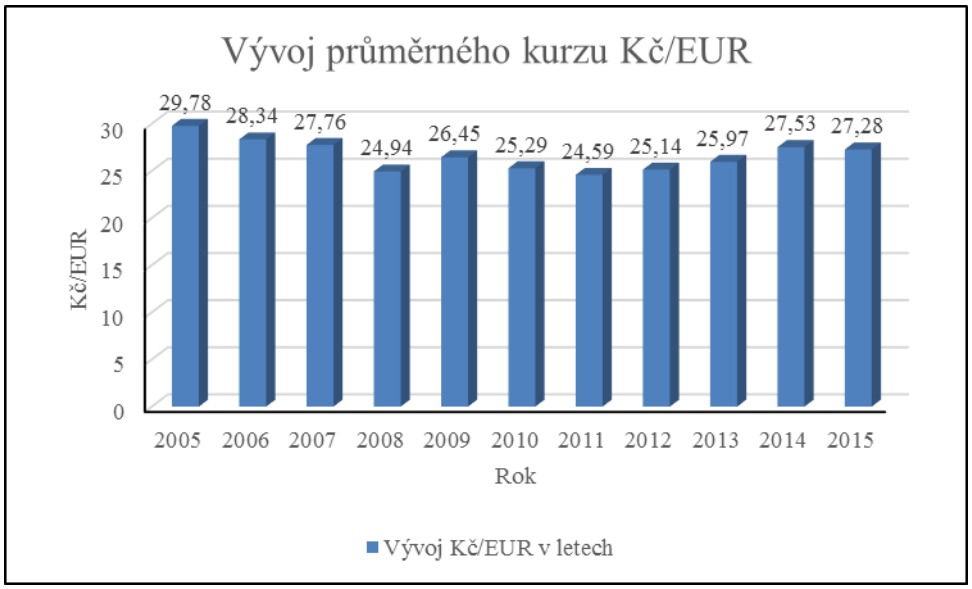
Podnik České lupkové závody ovlivňuje několik ekonomických faktorů. Jelikož asi 70 % celkové produkce jde do zahraničí, tak podnik velmi ovlivňuje vývoj měnových kurzů [15]. Další výrazný vliv má na podnik vývoj cen energií, jelikož se jedná o podnik těžební, který spotřebovává velké množství energie, ať už se jedná o elektřinu, plyn nebo topný olej do pece. Dalším ekonomickým faktorem, který podnik nepochybně ovlivňuje, je míra inflace v ČR. Zhodnocení vlivů těchto faktorů je dále v této kapitole rozpracováno.

Vývoj měnových kurzů

Jak už bylo řečeno výše v této kapitole, podnik České lupkové závody dodává přibližně 70 % celkové své produkce do zahraničí. Podnik je tedy citlivý na změnu měnového kurzu. Nejvíce exportuje do zemí EU, proto ho nejvíce ovlivňuje kurz eura.

Z hlediska vývoje kurzu eura lze pozorovat v grafu z obrázku č. 12, že koruna vůči euru od roku 2011 mírně posílila, čemuž odpovídá růst české ekonomiky. Většímu posílení koruny brání především Česká národní banka (dále jen ČNB) svými intervencemi. V současné době se ČNB snaží udržet kurz koruny kolem hranice 27 korun za euro (Kč/EUR). Tento stav je pro podnik výhodný z hlediska toho, že výrazně exportuje do zahraničí. Větší posílení koruny by podnik v zahraničí učinilo méně konkurenceschopným. Podle prognóz a přání ČNB by se tento kurz měl až do 1. poloviny roku 2017 držet okolo této hranice. Lze pozorovat, že od roku 2011 až do roku 2014 čeká koruna posilovala oproti euru, což se projevilo i na tržbách podniku jejichž vývoj je zaznamenán v tab. č. 8. V roce 2012 byly zaznamenány nejnižší tržby za sledované období, od té doby tržby podniku rostou, ale zatím ani v posledním sledovaném roce 2014 nedosáhly takové výše jako v roce 2011. [16]

Obr. č. 12: Vývoj průměrného kurzu české koruny vůči euru v letech 2005-2015



Zdroj: vlastní zpracování dle [22], 2016

Tab. č. 8: Tržby podniku ČLUZ v tis. Kč za období 2011-2014

Rok	2011	2012	2013	2014
Tržby (v tis. Kč)	367194	325720	333022	353534

Zdroj: vlastní zpracování dle [43], 2016

Příznivá situace pro podnik je, když se měnové kurzy drží na stabilní úrovni a nedochází tak k přílišným výkyvům, které by mohly negativně ovlivnit tržby podniku a jeho konkurenceschopnost. Vývoj kurzu české koruny vůči euru by do 1. poloviny roku

2017 měla udržovat ČNB kolem hranice 27 korun za euro, což je pro podnik příznivý vývoj. V současné době však nelze předpokládat, co se stane s kurzem až intervence ČNB skončí. Pokud by došlo k posílení koruny, mělo by to zajisté negativní dopad na podnik, jenž by přinesl snížení konkurenschopnosti v zahraničí a pokles tržeb.

Vývoj cen energií

Jak již bylo řečeno, podnik České lupkové závody je velmi závislý na dodávkách energií potřebných k provozu své činnosti. Jedná se zejména o elektrickou energii, naftu a topný olej popř. mikromleté uhlí, proto ho ovlivňují vývoje cen těchto energií.

Vývoj cen elektrické energie zaznamenal největší výkyv v roce 2008 a 2009, kdy ceny elektřiny zaznamenaly největší nárůst, což ovlivnilo negativně podnik České lupkové závody a tento negativní dopad se projevil na vývoji výsledku hospodaření, který zaznamenal výrazný pokles a zároveň došlo i k poklesu počtu zaměstnanců v daném období. V tabulce č. 9 můžeme vidět, že v podniku došlo v roce 2008 k nárůstu spotřeby energie, což bylo způsobeno převážně zdražením elektřiny. V současné době dochází k mírnému poklesu cen elektřiny, kdy se cena za 1 MWh pohybuje okolo 600 Kč, což je nejnižší úroveň za posledních devět let. [40]

Jinak tomu ovšem bylo s vývojem cen topného oleje, který od roku 2009 až do roku 2014, zaznamenal výrazný růst. Tento nepříznivý vývoj cen topného oleje přinutil podnik k volbě substitutu. Místo topného oleje začal podnik používat mikromleté uhlí do rotační pece. Tento přechod na mikromleté uhlí začal od roku 2011, kdy podnik uskutečnil investiční akci „Uhlofikace“. Peněžní prostředky, cca 18 mil. Kč, na tuto akci získal podnik pomocí úvěru a umožnily mu výstavbu skladového zásobníku na mleté uhlí, zajištění dopravní cesty uhlí k rotační peci, nákup nového hořáku do rotační pece včetně elektroniky a regulace. [41, 43]

Pro podnik má tato změna na mikromleté uhlí pozitivní dopady, kdy dochází k úspoře nákladů na energie. Z tabulky č. 9 můžeme vidět, že po roce 2011 došlo ke snížení spotřeby materiálu a energie o 27 016 tis. Kč, což bylo i díky přechodu na levnější mikromleté uhlí a zároveň došlo i poklesu cen elektrické energie.

Tab. č. 9: Vývoj nákladů podniku na spotřebu materiálu a energie v tis. Kč za období 2007-2014

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Spotřeba materiálu a energie v tis. Kč	155 396	195 449	145 155	173 754	193 717	166 701	176 498	167 778

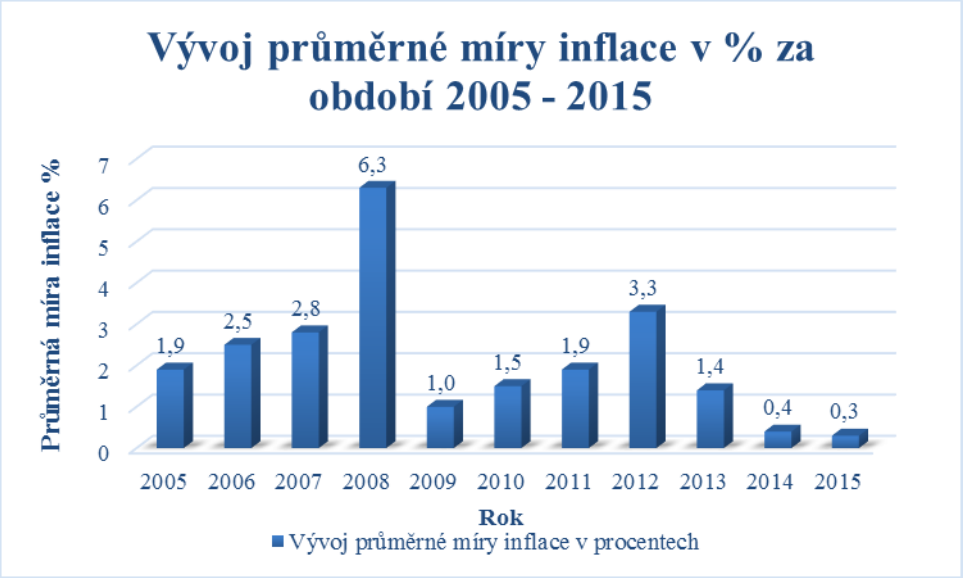
Zdroj: vlastní zpracování dle [43], 2016

Ceny energií by podle dosavadních zjištění neměly v roce 2016 zdražit, naopak by mohlo dojít i k poklesu cen [38]. Tento vývoj cen energií má do konce roku 2016 pozitivní dopad na podnik, jelikož pravděpodobně podniku přinese snížení nákladů na energie. Dlouhodobější vývoj cen energií nelze přepokládat, jelikož se odvíjí od mnoha faktorů, které nelze dopředu predikovat.

Míra inflace

Míra inflace úzce souvisí s vývojem cen různých komodit (i energií). Mírou inflace se jednoduše řečeno rozumí růst cenové hladiny, tedy růst průměrných cen. Podnik je vždy ovlivněn vývojem cen spotřebovávaných komodit, proto je pro podnik důležité neustále sledovat tento vývoj, aby byl schopen včasné reakce na změnu cenové hladiny. Z grafu na obrázku č. 13 můžeme pozorovat, že v ČR byla zaznamenána největší průměrná inflace v roce 2008. Tehdy došlo k výraznému nárůstu cen různých komodit, což způsobilo podniku nárůst nákladů na různé komodity. Například z předchozích obrázků byl patrný výrazný nárůst cen energií v daném období, který zapříčinil nárůst nákladů podniku na energie. O něco menší, ale také poněkud výraznější byl růst průměrné cenové hladiny v roce 2012, kdy dosahovala průměrná míra inflace 3,3 %. V současné době se v ČR průměrná míra inflace pohybuje jen okolo 0,3 %, což je nejnižší míra inflace za posledních deset let, která způsobila pokles cen různých komodit a tedy snížení nákladového zatížení podniku.

Obr. č. 13: Vývoj průměrné míry inflace v % za období 2005-2015



Zdroj: vlastní zpracování dle [22], 2016

5.1.3 Sociální faktory

Podnik České lupkové závody si uvědomuje, že právě sociální faktory ho mohou výrazně ovlivnit směrem do budoucnosti. Sociální odpovědnost vůči zákazníkům, konkurentům, zaměstnancům i místním obyvatelům je pro podnik jednou z priorit.

Podnik se snaží udržet si pevné vztahy se svými zákazníky, a proto má s některými významnými zákazníky uzavřené dlouhodobé smlouvy a zároveň s nimi probíhá častá komunikace ohledně dodávek aj. Z hlediska informovanosti místních obyvatel, kteří bydlí v okolí lomu, se podnik snaží je držet v informovanosti ohledně těžby a jejich dopadů na životní prostředí, či jejich zdraví, aby nevznikala zbytečná panika. Podnik provozuje webové stránky, na kterých se nejen místní obyvatelé, ale prakticky kdokoliv může dozvědět základní informace o podniku a jeho přístupu k ochraně životního prostředí.

Dále podnik poskytuje místní obci Rynholec, na jejímž katastrálním území probíhá těžba, určité finanční plnění na údržbu zeleně v obci, úklidové práce, podporu sportovních oddílů apod. Dále obec Rynholec dostává od podniku poplatek za vytěžené nerosty a poplatek z dobývacího prostoru v souladu se zákonem č. 44/1988 Sb. o ochraně a využití nerostného bohatství. Podnik však dbá i na okolní obce, které těžba v lomu nějakým způsobem ovlivňuje. S ostatními obcemi, které se nacházejí v okolí lomu,

probíhá spolupráce. Podnik ostatním okolním obcím poskytuje různé sponzorské dary a příspěvky na činnost sportovním organizacím, občanským sdružením apod. [43]

Dalším sociálním faktorem, který podnik také výrazně ovlivňuje, jsou demografické změny společnosti. V současné době populace v ČR rychle stárne. V roce 2015 byl průměrný věk obyvatel 41,9 let, oproti přechozímu roku došlo k nárůstu průměrného věku obyvatel o 0,2 let. Došlo i ke zvýšení počtu straších osob nad 65 let o 52 tisíc. Navýšil se tím počet lidí, kteří čerpají ze sociálního systému, oproti osobám, které do systému přispívají. [31]

Podnik ČLUZ ovlivňují tyto demografické změny zejména tím, že se těžko hledá kvalifikovaná pracovní síla na některé odborné činnosti. Podnik ovšem spolupracuje s vysokými školami v ČR, se kterými pracuje zejména na projektech, které se většinou týkají vědy a výzkumu. Podnik tímto získává možnost navázání vztahů se studenty, kteří se pak mohou v budoucnu stát zaměstnanci podniku.

5.1.4 Technologické faktory

Podnik využívá moderní technologie ve všech fázích provozu. Pravidelně investuje do vědy a výzkumu, díky tomu má přehled o nejnovějších technologiích a technikách, které se v daném oboru využívají. Podnik si tak udržuje konkurenceschopnost na trhu a nehrozí mu, že by zaostával za konkurencí, co se týká techniky a technologií. V současné době jsou samozřejmě žádoucí co nejšetrnější postupy a techniky s ohledem na životní prostředí, což se podnik snaží dělat, ale vzhledem k oboru, v jakém podniká, některé techniky příliš nejde měnit.

Za posledních několik let podnik investoval do svého technologického rozvoje nemalé finanční prostředky, což lze sledovat v tab. č. 10. V roce 2005 podnik investoval do výstavby nové třídírny, která mu umožnila navýšit kapacitu výroby tříděných lupků z 25 % na 50 %. Investiční akce „Peletizace“, která se uskutečnila v roce 2008, přispěla k modernizaci technologické linky pro přípravu suroviny na výrobu nových výrobků, umožnila výrobu kordieritu, využití odpadů z filtrů a díky tomu došlo ke zlevnění vstupní suroviny. V roce 2011 následovala investiční akce „Uhlofikace“, která umožnila výstavbu skladového zásobníku, zajištění dopravní cesty uhlí k rotační peci, nákup nového hořáku do rotační pece včetně elektroniky a regulace. Tato investice podniku přinesla již výše zmíněné úspory nákladů na energie, které jsou rozebrány

v kapitole 4.1.2. V roce 2014 podnik uskutečnil modernizaci technologického vybavení. V rámci této akce podnik koupil novou balící linku na pytlovaný materiál, zmodernizoval a rozšířil paletizační linky a došlo i na modernizaci chladičů rotační pece a zakoupil nové vybavení do své laboratoře. Tato rozsáhlá akce umožnila podniku zvýšit jeho efektivitu a přispěla ke zlepšení kvality jeho výrobků. Zatím poslední akcí podniku je modernizace systému odprašování, která uskuteční v letošním roce. Tato akce je nezbytná, jelikož předchozí odprašovací zařízení již dosluhuje. Nové zařízení by mělo nejen zajistit zachycování prachových částic, ale i zlepšit odtahové poměry v rotační peci. Tímto by mělo být dosaženo zvýšení výrobní kapacity a naopak snížení spotřeby paliva na 1 tunu lupku.

Tab. č. 10: Investiční akce podniku ČLUZ do technologií za období 2005-2016

Rok	Investiční akce	Částka
2005	Výstavba nové třídírny	cca 60 mil. Kč
2008	"Peletizace"	cca 5 mil. Kč
2011	"Uhlofikace"	cca 18 mil. Kč
2014	modernizace technologického vybavení	cca 80 mil. Kč
2016	modernizace systému odprašování	cca 29 mil. Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle [43], 2016

5.1.5 Legislativní faktory

Z hlediska legislativních faktorů, které ovlivňují podnik, je v první řadě pro podnik důležitá legislativa spojená s odkupem pozemků a problematika povolování těžby na daném území. Jedná se o zákon č. 44/1988 Sb. o ochraně a využití nerostného bohatství, zákon č.62/1988 Sb., o geologických pracích a zákon č. 61/1988 Sb. o hornické činnosti, výbušninách a o státní báňské správě. Další legislativa, kterou se podnik musí řídit je zákon č. 157/2009 Sb. o nakládání s těžebním odpadem, který podniku určuje, komu a jak může podnik dát odpady ke zpracování. A v neposlední řadě podnik musí také respektovat zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, který prošel novelizací a jehož současná podoba je platná od 1. 1. 2014.

V případě, že se podnik rozhodne rozšířit své dobývací území o novou lokalitu, čeká ho dlouhý a náročný legislativní proces. V první řadě podnik musí získat povolení k provádění geologických prací, které vydává Ministerstvo životního prostředí (MŽP) k žádosti o stanovení průzkumného území, jehož podrobnosti lze nalézt

v § 4 odstavec 2 zákon o geologických pracích. Dále podnik potřebuje povolení k vyhledávání a důlnímu průzkumu, které vydává příslušný báňský úřad, a podrobnosti o tomto řízení nalezneme v § 9 zákoně o hornické činnosti. Podnik musí dodržovat povinnosti při projektování geologických prací a jejich vlastním provádění, které upravuje vyhláška MŽP č. 369/2004 Sb. Výsledky podložené vyhledáváním a průzkumem ložiska, které dokáží, že se v dané lokalitě vyskytuje vyhrazený nerost v určitém množství a jakosti, umožňují vydání osvědčení o výhradním ložisku. Toto osvědčení vydává MŽP a informuje o jeho vydání další instituce jako Ministerstvo průmyslu a obchodu, příslušný báňský úřad, orgán územního plánování, stavební úřad a těžební podnik. Po udělení osvědčení následuje většinou z podnětu podniku správní řízení o stanovení chráněného ložiskového území, o kterém rozhoduje MŽP. Dále následuje příprava dobývání ložiska, která většinou předchází přímo těžbě samotné. Následují poslední řízení, které probíhají následovně, první je řízení o stanovení dobývacího prostoru, řízení o povolení otvírky, přípravy a dobývání a nakonec řízení o povolení trhacích prací. Řízení o stanovení dobývacího prostoru se vede ve správním řízení, které vydáním souhlasného stanoviska udělí organizaci oprávnění k těžbě nerostů na vymezeném území. Následuje fáze otvírky, přípravy a dobývání, podnik musí získat povolení otvírky, přípravy a dobývání. Toto povolení vydává příslušný báňský úřad po vyhodnocení všech dokumentů ve správním řízení. Podnik příslušnému báňskému úřadu předkládá žádost o povolení přípravy, otvírky a dobývání společně s plánem otvírky, přípravy a dobývání, environmental impact assessment (EIA) plánu a zároveň podnik musí doložit, že má vyřešené střety zájmů, čímž se rozumí, že podnik je dohodnutý s vlastníky pozemků na odkupu či pronájmu pozemků za účelem těžby. Poslední povolení, které podnik před otevřením nového dobývacího prostoru musí získat je povolení trhacích prací, které vydává obvodní báňský úřad na základě podané žádosti o jejich povolení. Tato žádost musí obsahovat dokumentaci trhacích prací, seznam fyzických a právnických osob, jejichž práva by mohly být ohroženy použitím výbušnin, a návrh opatření k jejich ochraně. [32]

V současné době probíhá legislativní proces přípravy otevření nového lomu v lokalitě Březany II., kdy se podnik nachází ve fázi povolení otvírky, přípravy a dobývání. Podnik již vlastní dobývací prostor a dobývací práva v dané lokalitě. Nyní podnik pracuje na vypracování EIA plánu, plánu přípravy otvírky lomu a řeší střety zájmů. Podnik se snaží udržovat s veřejností dobré vztahy a v rámci odkupu pozemků nabízí jeho

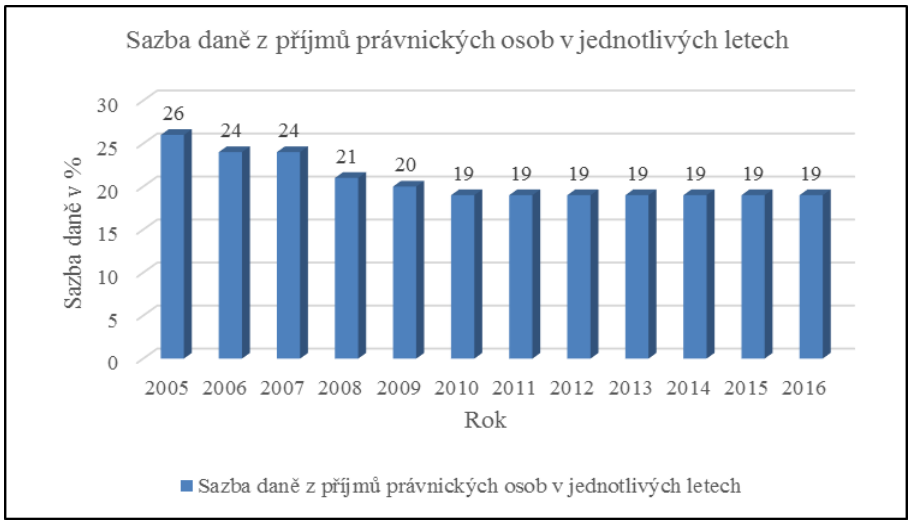
majitelům vždy odpovídající cenu, pokud ovšem majitel si chce zachovat vlastnictví pozemku, je mu nabídnut pronájem pozemku za účelem těžby, kdy majiteli podnik pravidelně vyplácí nájemné, ve většině případů ovšem dochází k odkupu těchto pozemků. Ať už dojde k odkoupení nebo pronajmutí pozemku pro podnik je důležitá dohoda s majiteli pozemků.

Vypracovaný EIA plán je nutné předložit organizaci, která nese stejnojmenný název EIA a zabývá se posuzováním vlivu na životní prostředí dle zákona č. 100/2001 Sb. Tato organizace dává možnost veřejnosti vyjádřit se ke změně používání daného území k těžbě. Veřejnost může návrhy či stížnostmi ovlivnit schválení či neschválení EIA plánu. Pro podnik je vypracování tohoto plánu velmi významným krokem. [32]
Plán EIA musí obsahovat například veškeré náklady spojené s těžbou, dopady na životní prostředí, podrobné rozpracování nákladů na rekultivaci apod. Tento plán je vždy zpracováván na základě odborného znaleckého posudku zadaného podnikem, což podniku zvyšuje jeho náklady na otevření nového lomu. Tyto dokumenty poté podnik předloží příslušnému báňskému úřadu a ten na základě nich vydá stanovisko. Podnik musí vždy při nalezení nové vhodné lokality provádět spoustu administrativních úkolů, které ho stojí množství finančních prostředků, jako například povolení provádět průzkum ložisek, nebo vypracování plánu otvírky, přípravy a dobývání aj. [32]

Současný legislativní proces a jeho výsledek má na podnik velmi zásadní vliv. Pokud se podniku podaří splnit všechny výše uvedené legislativní kroky, umožní mu to rozšíření podniku, zajištění těžby na dalších cca 70 let a podle průzkumů podniku se podnik dostane k velmi kvalitním surovinám, které se v nové lokalitě nacházejí. Podnik otevřít nový lom nejdéle do 10 let.

Dalším významným legislativním faktorem, který ovlivňuje podnik je vývoj sazeb daně z příjmů právnických osob. V současnosti je stanovena sazba daně z příjmů právnických osob ve výši 19 %, od roku 2010 se výše této sazby nezměnila, což lze pozorovat na obr. č. 14. V roce 2014 činil odvod za tuto daň pro podnik 718 730 Kč [44]. Nově od 1. 1. 2016 musí podnik ČLUZ, jako každá právnická osoba, podávat tzv. kontrolní hlášení k dani z přidané hodnoty každý měsíc na příslušný finanční úřad, což podniku přidává navíc administrativní práci. [43]

Obr. č. 14: Vývoj daně z příjmů právnických osob v % za období 2005-2016



Zdroj: vlastní zpracování dle [42], 2016

5.1.6 Environmentální faktory

Environmentální faktory velmi ovlivňují ČLUZ a do jisté míry určují jeho prosperitu, jelikož se jedná o podnik těžební, proto velmi záleží na kvalitě a rozsahu ložiska. V současné době podnik těží v lokalitě sídla společnosti v lomu Babín, kde se podle odhadů podniku nacházejí suroviny na dalších cca 25 let. Podnik však již nyní podniká legislativní kroky k otvírce nového lomu v lokalitě Březany II, čímž si podnik zajistí pokračování své činnosti.

Podnik přistupuje aktivně k ochraně životního prostředí, dbá na ochranu životní prostředí během těžby, kdy se snaží mírnit dopady své činnosti na životní prostředí a to používáním odprašovacího zařízení. Podnik je aktivní i po ukončení těžby, kdy zajišťuje rekultivaci krajiny, např. zalesňováním krajiny. Dále podnik používá ekologický kotel, který slouží k vytápění administrativní budovy, přípravě technologické páry a teplé užitkové vody. V tomto ekologickém kotli se topí dřevní štěpkou. Podnik zkouší různá alternativní paliva i do rotační pece, která zatím, bohužel, nepřinesla velké úspěchy. [25, 43]

Dalším environmentálním faktorem, který ovlivňuje podnik, jsou odpady vyprodukované jeho činností a následné nakládání s nimi. Podnik každoročně vyprodukuje svojí činností přibližně 200-300 tun odpadů. Tyto odpady se v podniku rozdělují na odpady nebezpečné a ostatní. Podnik odpady rozděluje dle katalogových čísel, které jsou odpadům přiděleny

na základě katalogu odpadů. Podnik předává odpady spřízněné společnosti Ekologie s.r.o. (majitel je Ing. Jiří Pergler většinový majitel ČLUZ), která vlastní potřebné povolení pro nakládání s těmito odpady. Mezi ostatní produkované odpady patří směsný komunální odpad nebo směsné obaly. Podnik dbá na ekologii i s ohledem na třídění „běžných“ odpadů jako jsou sklo, plast či papír, které třídí do vyhrazených nádob a kontejnerů. Nebezpečné odpady, mezi které patří například znečištěné filtrační materiály a tkaniny, znečištěné obaly obsahující nebezpečné látky, či odpadní oleje apod., jsou předávány pouze oprávněným osobám. Podnik je také dobrovolně zapojen v systému zpětného odběru použitých výrobků, kterými jsou například použité zářivky, akumulátory, výbojky a elektroodpady. [43]

Pokud by podnik nedodržoval výše uvedená ekologická opatření stanovená legislativou, došlo by nejen k poškození vztahů mezi podnikem a jeho sociálním okolí, ale zároveň by podnik byl potrestán vysokými pokutami. Na podnik kromě státu, který dohlíží na dodržování zákonů a vyhlášek, působí velmi aktivní občanská sdružení, které velmi pozorně sledují činnost podniku vzhledem k ekologii. Další ekologická opatření jako například již zmíněné emise CO2 či zlepšení ochrany vod a ovzduší jsou nařízena směrnicemi EU, která jejich dodržování kontroluje a pokud by EU shledala pochybení, byl by podnik potrestán velmi vysokými sankcemi.

5.1.7 Zhodnocení PESTLE analýzy

Pro podnik ČLUZ vyplývá z této analýzy několik příležitostí, které mu jeho okolí může nabídnout. Jedná se například o nové technologie a jejich neustálý vývoj, jejichž zavedení podniku přináší, podle již provedených investičních akcích, značné úspory nákladů. Podnik by proto měl sledovat vývoj technologií, které by mu pomohly zefektivnit výrobní proces.

Další příležitostí je pro podnik otevření nového lomu, které podniku zajistí jeho existenci do budoucna a tím jistotu pracovního místa pro stálé zaměstnance, ale zároveň vytvoření nových pracovních míst pro nové zaměstnance, kteří rozšíří podnik.

Dotace jsou velkou příležitostí pro podnik. Jedná se zejména o dotace z operačního programu Podnikání a inovace, které jsou určené například na technologický rozvoj, zmírnění dopadů na životní prostředí nebo vzdělávání pracovníků apod. Tyto dotační příležitosti jsou pravidelně vypisovány a podnik by po důkladné analýze mohl o některé

z uvedených dotací vážně uvažovat. Díky této podpoře by podnik mohl zvýšit svou konkurenceschopnost na trhu.

Příležitost, která již nyní pozitivně ovlivňuje podnik, je vývoj měnových kurzů, který přispívá k větší konkurenceschopnosti podniku na zahraničních trzích. Výrazná změna měnového kurzu se až do 1. poloviny roku 2017 neočekává, jelikož ČNB prodloužila dobu, po kterou bude udržovat měnový kurz kolem 27 Kč/EUR. Pro ČLUZ je příznivý i vývoj cen energií, který je v současné době na nejnižší úrovni za poslední roky, což má pozitivní dopad na náklady podniku na energie, kde došlo v daném období k úsporám. Změny cen energií se do konce roku 2016 neočekávají, ale dlouhodobý vývoj u cen energií nelze predikovat, jelikož na ně působí velké množství faktorů.

Z PESTLE analýzy se objevily i některé hrozby, které by mohly podniku uškodit. Podnik by se měl zaměřit na jejich sledování, aby jim zamezil. Jednou z hrozeb je politika EU, která se zaměřuje na snižování emisí CO2. V souvislosti s touto politikou EU neustále snižuje příděl povolenek jednotlivým národním institucím, které dohlíží na obchodování s povolenkami a tím ovlivňuje i vývoj jejich cen. V budoucnu by mělo dojít ke zvýšení ceny povolenek, což by podnik sice existenčně neohrozilo, ale přineslo by to podniku navýšení nákladů na jeho provoz.

Hrozbou pro podnik, která by mohla negativně ovlivnit podnik a jeho činnost, by se mohlo stát, neotevření nového lomu. V současné době probíhá legislativní proces, který by měl podniku udělit potřebná povolení na otevření nového lomu. Podnik již vlastní dobývací prostor a má dobývací práva v nové lokalitě. Nyní je podnik ve fázi povolení otvírky, přípravy a dobývání. V současné době podnik pracuje na těchto činnostech, kterými jsou, vypracovaní EIA plánu, plánu přípravy a řeší se střety zájmů. Legislativní proces by mohl oddálit otevření nového lomu, ale v současné době, podle vedení podniku, již tento proces nemůže přímo zabránit otevření tohoto lomu. Podnik by měl věnovat pozornost hlavně jednáním s majiteli pozemků, se kterými by měl dospět k dohodě, kterou by bylo buď odkoupení jejich pozemků, anebo jejich pronajmutí za účelem těžby. Dále by se podnik měl zaměřit na kvalitní zpracování výše uvedených plánů, od nichž se po vyřešení střetu zájmů bude odvíjet rozhodnutí příslušného báňského úřadu.

5.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

5.2.1 Stávající konkurence

Z hlediska stávající konkurence si podnik udržuje velmi dobré postavení v ČR, kde mezi jeho konkurenty patří podnik P-D Refractories CZ, a.s. či podnik Rako-lupky, s.r.o. Z evropského hlediska má podnik významné postavení vedle mateřské společnosti A. G. S., kde nehrozí konkurenční boj. Mezi evropské konkurenty, se kterými se podnik setkává, patří ukrajinská společnost Vatutinský kombinát a polský podnik Jaro-Jarošov. [43]

ČLUZ se nachází v odvětví těžebního průmyslu, kde jsou podniky závislé na existenci ložisek a jejich velikosti, proto je v daném odvětví poměrně malý počet konkurentů. Konkurující podniky si udržují pevné vztahy se svými zákazníky a zřídkakdy se tito zákazníci rozhodují pro změnu dodavatele. Případná změna by odběrateli přinesla vysoké náklady, jelikož výrobky od různých dodavatelů mají specifické chemické a fyzické vlastnosti. Odběratel by musel vyměnit veškerá zařízení a provést chemické rozbory nového výrobku, aby zjistil, v jakém poměru má například míchat své směsi, aby u něj nedošlo ke změně vlastností či kvality u jeho výsledného produktu.

V tomto odvětví podniky nabízejí obdobné výrobky a není zde přílišná diferenciace těchto produktů. Přesto se podniky odlišují v některých kvalitativních znacích vytěžených surovin, které mohou být pro zákazníka rozhodující při volbě dodavatele. ČLUZ nabízí svým zákazníkům suroviny ve velmi vysoké kvalitě a je schopen dodat výrobky přesně podle požadavků zákazníka. V dnešní době je velký zájem zejména o velmi jemné frakce vytěžených surovin, tuto poptávku podnik ČLUZ dokáže uspokojit na rozdíl od některé své konkurence, která dodává jen surové neroztříděné suroviny [43].

Přibližně před 5 roky podnik přišel na trh s novými výrobky geopolymery a metakaoliny. V současné době jejich odbyt není velký, jak lze vidět v tab. č. 11, ale zákazníci je postupně začínají zařazovat do svých výrobních postupů a prodej těchto výrobků se zvyšuje. Za účelem podpory prodeje těchto výrobků podnik pracuje na nových projektech s vysokými školami a výzkumnými ústavy, které řeší konkrétní aplikace převážně geopolymerů pro využití v průmyslu. [43]

Tab. č. 11: Prodej geopolymerů a metakaolinů v ČLUZ v tunách za období 2010-2014

v tunách/rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Geopolymery	23	55	127	42	86	94
Metakaoliny	15	75	143	183	222	155

Zdroj: vlastní zpracování dle [43], 2016

Další konkurenční výhodou podniku je rotační pec, díky níž jeho lupky dosahují velmi vysoké kvality výpalu. Jak již bylo zmíněné *v kapitole 4.7*, v ČR je to jediná rotační pec v provozu pro tyto účely.

P-D Refractories CZ, a.s.

Podnik P-D Refractories CZ, a.s. patří do německé skupiny P-D Refractories group. Tento konkurent si převážnou část své produkce sám spotřebovává na výrobu hotových šamotových výrobků. Podnik ČLUZ se s tímto konkurentem proto na trhu moc nesetkává. Společnost P-D Refractories provádí výpal materiálů v šachtové peci, která na rozdíl od rotační pece, kterou vlastní ČLUZ nedokáže vyrábět „ostře“ pálené lupky. Tyto lupky nakupuje tato společnost od podniku ČLUZ. [43]

Rako-lupky, s.r.o.

Společnost Rako-lupky, s.r.o. je bývalým závodem podniku ČLUZ, který byl v roce 1992 dán do privatizace. Tato konkurence je pro podnik nepatrná, jelikož vyrábí cca jen 10-12 tis. tun lupků ročně, což je přibližně jedna sedmina roční výroby podniku ČLUZ. [43]

Vatutinský kombinát

S ukrajinským podnikem Vatutinský kombinát se ČLUZ střetává hlavně v Maďarsku. Výhodou tohoto konkurenta jsou zejména nízké ceny, které zde nabízí svým zákazníkům. Tyto nízké ceny jsou dány jeho nízkými dopravními náklady oproti podniku ČLUZ. Vatutinský kombinát má podle analýzy, kterou si podnik ČLUZ nechal vypracovat, velmi kvalitní lupek. Nevýhodou tohoto konkurenta je zejména to, že neumí třídit a dále zpracovávat tento kvalitní lupek. Vatutinský kombinát dodává svým zákazníkům pouze surový lupek, který není nijak upraven, či roztříděn. [43]

Jaro-Jarošov

Polský podnik Jaro-Jarošov se v minulosti snažil o prosazení se na Ostravsku, kde se střetával s podnikem ČLUZ, ale pro podnik Jaro-Jarošov bezúspěšně. V současné době nemá podnik s touto konkurencí větší problémy. Podnik Jaro-Jarošov klade důraz na kvalitu svých výrobků, zákazníkům nabízí obdobnou škálu výrobků jako společnost ČLUZ. [43]

5.2.2 Potenciální konkurence

Z hlediska potenciální konkurence podniku nehrozí vstup nového konkurenta, který by ho mohl výrazně ovlivnit. Podnik totiž působí v odvětví, kde jsou velké bariéry vstupu do odvětví pro nové podniky.

První překážkou, kterou by nový konkurent musel překonat, by byla přísná legislativa související se zahájením podnikání, například povinné registrace u institucí jako jsou živnostenský úřad, finanční úřad, zdravotní pojišťovna a Česká správa sociálního zabezpečení, dále kroky spojené se získáním povolení a zahájením těžby na daném území, což je v ČR velmi zdlouhavý legislativní proces. Vstupu nové konkurence brání, jak legislativa a politika ČR, tak i EU, kde se prosazují různá omezování těžby vzhledem k negativním dopadů, které tyto podniky mají na životní prostředí.

Toto odvětví je charakteristické velmi vysokou kapitálovou náročností. Nový podnik by v tomto odvětví jen těžko získával potřebné technologie či finanční prostředky pro realizaci jeho záměru. Další překážkou pro novou konkurenci v tomto odvětví je výše počátečních nákladů na provoz podniku. Pokud by nějaký podnik uskutečnil svůj záměr a získal by potřebné povolení, technologie a finanční prostředky pro rozjezd podnikání, pak by nejspíš byl ohrožen právě velmi vysokými počátečními náklady, které by se pro něj staly likvidační. Jedná se například o náklady na provoz lomu, náklady na energie aj. Jak již bylo řečeno *v kapitole 5.2.1* v tomto odvětví je poměrně malý počet konkurujících si podniků a tyto podniky již mají své stávající dlouhodobé zákazníky a ke změnám dodavatelů zákazníci přistupují jen výjimečně. Pro novou konkurenci v tomto odvětví není téměř žádné místo, kde by se mohla uplatnit.

Vzhledem k tomu v jakém odvětví se podnik nachází, je pravděpodobnost vstupu nového konkurenta velmi malá. Pro novou konkurenci je téměř nemožné se v tomto odvětví

uplatnit a stát se ziskovým podnikem, který by mohl nějak ovlivnit existenci již etablovaných podniků.

5.2.3 Vliv dodavatelů

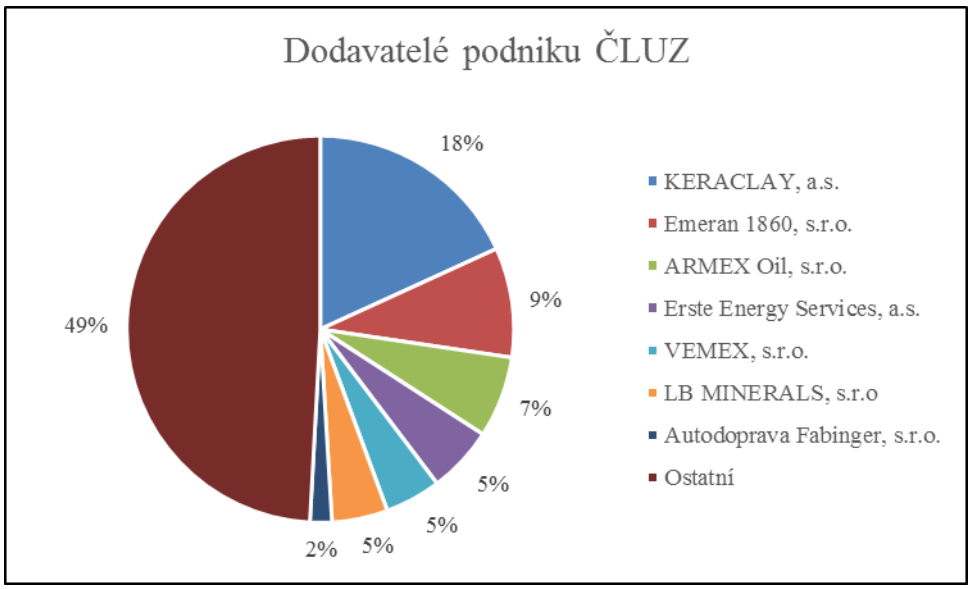
Podnik každoročně hodnotí své dodavatele a jejich vliv. Podíl nejlepších sedmi dodavatelů za rok 2015 na celkovém nákupu činil dohromady 51 %. Konkrétní podíly dodavatelů můžeme sledovat v grafu na obrázku č. 15. Největší podíl na celkovém nákupu má podnik **Keraclay, a.s.**, ten činil 18 %. Keraclay dodává podniku ČLUZ surový lupek, který podnik potřebuje ke zpracování do některých směsí. Tento dodavatel má na podnik velmi velký vliv, jelikož je jediným dodavatelem v regionu, jehož lupek dosahuje takové kvality, kterou podnik ČLUZ potřebuje. Pro podnik jsou cenová jednání s tímto dodavatelem poměrně náročná. Podniku ČLUZ velmi záleží na kvalitě svých produktů, proto nemůže tento lupek nahradit jiným méně kvalitním substitutem, protože by poté došlo k poklesu kvality a následně i ceny u jeho výsledných produktů. [43]

Druhým nejvýznamnějším dodavatelem pro podnik ČLUZ je společnost **Emeran 1860, s.r.o**, což je společnost, která podniku dodává práškové uhlí, které je potřebné pro topení v pecích. Tato společnost se podílela 9 % na celkovém nákupu podniku ČLUZ. Dále následuje společnost **Armex Oil, s.r.o.** se 7 % podílu na celkovém nákupu, která dodává podniku naftu. Poté následuje dodavatel elektřiny společnost **Erste Energy Services, a.s.** s podílem 5 % na celkovém nákupu a za ní ještě společnost **Vemex, s.r.o.** dodavatel plynu také s 5% podílem na celkovém nákupu. Všichni tito dodavatelé jsou pro podnik ČLUZ velmi významní a proto jednání s nimi nejsou vždy jednoduchá, ale oproti nejdůležitějšímu dodavateli je zde možnost výběru dodavatelů, kterých je v regionu dostatek. Díky tomu podnik je schopen optimalizovat dodací podmínky, mezi které patří cena, doba splatnosti, výše záloh apod.

Mezi významné dodavatele patří podle hodnocení podniku také společnost **LB-Minerals, s.r.o.**, která podniku dodává surový kaolín. Dalším významným dodavatelem pro rok 2015 byla společnost zajišťující podniku přepravu k zákazníkům **Autodoprava Fabinger, s.r.o.** Firma zajišťující přepravu je pro podnik velmi důležitá, jelikož se na ní podnik musí spoléhat, co se týká včasnosti a přesnosti dodávek, zároveň v současné době existuje na trhu velké množství firem zabývajících se přepravou. A zároveň podnik ČLUZ pokrývá část dopravy s vlastními prostředky. Tito dodavatelé mají na podnik malý

vliv, jelikož nemají velký podíl na celkovém nákupu podniku a zároveň v jejich odvětví existuje poměrně hodně firem.

Obr. č. 15: Podíl nejvýznamnějších dodavatelů podniku ČLUZ na celkovém nákupu v % za rok 2015

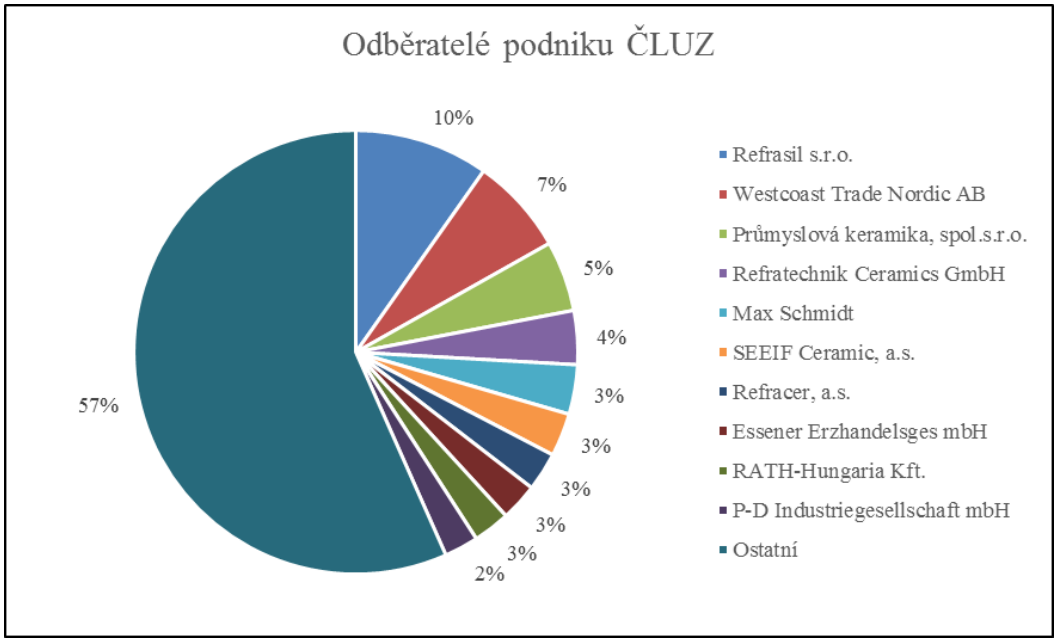


Zdroj: vlastní zpracování dle [44], 2016

5.2.4 Vliv odběratelů

Z hlediska odběratelů podnik nemá odběratele, který by měl na podnik velkou vyjednávací sílu. Podnik sice má odběratele, kteří nakupují větší část produkce, ale nejedná se o významné části prodeje. Podíl jednotlivých odběratelů na celkovém prodeji lze pozorovat z grafu na obrázku č. 16. Jak již bylo řečeno *v kapitole 5.1.2* většina z celkové produkce podniku ČLUZ jde do zahraničí, přesto největším odběratelem podle hodnocení podniku za rok 2015 je česká společnost **Refrasil, s.r.o.**, která odebírala 10 % z celkového prodeje společnosti. Tento podnik se zabývá výrobou žáruvzdorných výrobků. Druhým významným odběratelem je švédská společnost **Westcoast Trade Nordic AB**, která se podílela 7 % na celkovém prodeji. Na třetím místě v tomto hodnocení je podnik **Průmyslová keramika s.r.o.** s podílem 5 % na celkovém prodeji. Do nejlepší desítky odběratelů patří dále převážně německé firmy, dvě české a jedna maďarská firma.

Obr. č. 16: Podíl nejvýznamnějších odběratelů podniku ČLUZ na celkovém prodeji v % za rok 2015



Zdroj: vlastní zpracování dle [44], 2016

Podnik ČLUZ dodává na trh poměrně specifický produkt, a proto je také vyjednávací síla odběratelů poměrně malá, jelikož odběratelé nemohou materiály dodávané podnikem nahradit substitutem ve svých procesech. Pro podnik je další výhodou i to, že v daném odvětví je jen malý počet dodavatelských podniků. Podnik má velké množství odběratelů a mezi nimi se nevyskytuje žádný odběratel, který by odebíral významnou část jeho produkce, to přináší podniku výhodu, jelikož ho případný odchod některého odběratele nemůže existenčně ohrozit. Produkty dodávané podnikem ČLUZ mají velké uplatnění v různých odvětvích, například ve sklářském, keramickém, stavebním průmyslu. Ke změně odběratelé přistupují zřídkakdy, jelikož taková to změna dodavatele jim přináší vysoké náklady, dojde totiž ke změně chemického složení dodávaného materiálu, kterému se musí přizpůsobit jejich další směsi a používané stroje.

5.2.5 Substituční produkty

Jak bylo řečeno *v kapitole 5.2.1* podnik ČLUZ dodává na trh velmi specifické materiály, které jeho odběratelé nutně potřebují jako základní složku do jejich dalších procesů. Mezi odběratele nejčastěji patří firmy, které materiály používají na výrobu svařovacích elektrod, keramických izolátorů, žáruvzdorného zboží, keramických filtrů, sanitární keramiky a maltových směsí. V postupech výroby těchto finálních výrobků nelze

vynechat nebo nahradit používané materiály. Podnik ČLUZ by ovšem měl sledovat neustálý vývoj a pokrok, aby byl schopen reagovat na případné změny v technických postupech apod.

5.2.6 Zhodnocení Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil

Z hlediska této analýzy je pro podnik největší hrozba na straně silného dodavatele, který je pro podnik velmi důležitý a jeho případný odchod by podniku způsobil problémy. A to především v poklesu kvality prodávaných produktů a následně i jejich ceny. Naopak výhodou podniku je poměrně malá síla odběratelů, kteří mají v tomto odvětví na výběr pouze z malého množství dodavatelů a dodávaný produkt je pro základní složkou v jejich procesech. Pro podnik je výhodou, že v současné době neexistuje žádný substitut jejich výrobků. Jelikož je tato hrozba substitutu minimální, nemá smysl se jí zabývat.

6 SWOT analýza

Tato analýza byla zpracována na základě výše uvedených skutečností a slouží k úpravám možné strategie podniku v budoucnosti. SWOT analýzu podniku České lupkové závody lze pozorovat v tab. č. 12.

Tab. č. 12: SWOT analýza podniku České lupkové závody

Silné stránky	**Slabé stránky**
Dlouholetá tradice	Není nástupce statutárního ředitele
Kvalita výrobků	Věková struktura zaměstnanců
Komplexní servis zákazníkům	Vysoká energetická náročnost výroby
Technologické vybavení	Nízká rentabilita
Schopní řídící pracovníci	
Politika životního prostředí a bezpečnosti práce	
Vývoj nových výrobků	
Příležitosti	**Ohrožení**
Nový dobývací prostor	Nový dobývací prostor
Získání kvalifikované pracovní síly	Politika EU
Využití dotací	Velká vyjednávací síla dodavatele
Malá vyjednávací síla odběratelů	Změna měnového kurzu v budoucnosti
Vývoj měnového kurzu	Vývoj cen energií
Vývoj cen energií	

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

6.1 Silné stránky

Jedna z nejdůležitějších silných stránek podniku České lupkové závody je **dlouholetá tradice podniku**, která je doprovázena dobrou pověstí, jenž je budována již od roku 1958. Současní i potencionální zákazníci vědí, od koho nakupují a v jaké kvalitě, což je v dnešní době velmi důležité. Podnik svým zákazníkům garantuje **kvalitu surovin**, kterou neustále kontroluje speciálními zařízeními. V oblasti řízení kvality podnik jedná podle normy ČSN EN ISO 9001. Další silnou stránkou podniku je **poskytování komplexního servisu svým zákazníkům**. Od návrhu materiálu až po jeho dodání do místa určeném zákazníkem. Dále podnik uplatňuje **politiku ochrany životního prostředí** podle normy ČSN EN ISO 14001 a to nejen během těžby, kdy dbá na ochranu životního prostředí zejména používáním odprašovacího zařízení, které brání znečišťování ovzduší, ale i po vytěžení suroviny provádí rekultivaci krajiny. Podnik se stará o své zaměstnance a dbá na **dodržování bezpečnosti práce** nejen při těžbě, ale i při dalších činnostech

v dílnách a na pracovištích. Podnik je držitelem certifikátu ČSN OHSAS 18001. Další silnou stránkou společnosti, na kterou se nesmí zapomínat, je **vedení podniku**, které je složené ze stálých a schopných pracovníků, kteří každoročně dohlíží na jeho bezproblémový chod. Velmi důležité je pro podnik jeho **technologické vybavení**, silnou stránkou podniku je vlastnictví rotační pece, která je jediná v celé ČR a díky níž dochází ke kvalitnějšímu výpalu surovin než v běžných šachtových pecích. Podnik spolupracuje s výzkumnými ústavy a vysokými školami na **vývoji nových výrobků** a jejich aplikacích v průmyslových procesech stávajících i potenciálních zákazníků. Díky těmto činnostem se již podniku podařilo uvést na trh metakaoliny a geopolymery.

6.2 Slabé stránky

Podnik ČLUZ má několik slabých stránek, jednou z nich je, že podnik **nemá nástupce za svého statutárního ředitele**. Současný statutární ředitel, který je i většinovým vlastníkem společnosti, je již starší osoba, a proto podnik bude muset ve střednědobém horizontu vyřešit budoucí vedení podniku. Další slabou stránkou podniku je jeho **vysoká energetická náročnost výroby**, která podnik činí velmi závislým na vývoji cen energií. Dále v podniku působí **velké množství zaměstnanců starších padesáti let**, což je pro podnik nevýhodné z hlediska budoucnosti, kdy bude muset řešit obměnu zaměstnanců. Mezi slabé stránky podniku patří **nízká rentabilita**, která v posledních letech podniku výrazně poklesla.

6.3 Příležitosti

Asi největší příležitostí pro podnik je **otevření nového lomu**. V současné době podnik pracuje na přípravách otevření nového lomu v lokalitě Březany II. Toto otevření by přineslo rozšíření podniku a zajištění těžby na dalších cca 70 let. Podnik by se díky novému lomu stal méně závislým na svém momentálně nejdůležitějším dodavateli, od kterého odebírá velmi kvalitní lupek, jelikož v nové lokalitě je, podle provedených průzkumů podniku, velké množství takto kvalitních lupků. V rámci výzkumu a vývoje podnik spolupracuje s několika výzkumnými ústavy a vysokými školami v ČR, kde společně se studenty pod vedením jejich profesorů pracují na různých projektech. Podnik má příležitost nalézt v řadách studentů **kvalifikované budoucí pracovníky** do svého oddělení výzkumu a vývoje. Další příležitostí je **využití dotací**, které jsou každoročně vypisovány. Jedná se například o dotace na vzdělávání zaměstnanců, na zmírnění dopadů

na životní prostředí či dotace na technologický rozvoj apod. Příležitost se podniku naskytuje například při cenových **vyjednávání se svými odběrateli**, kteří mají na podnik malou vyjednávací sílu. Příznivý je pro podnik i **slabý kurz české koruny vůči euru**, který v současné době drží ČNB, díky níž nedochází k posilování koruny vůči euru. Podniku to zvyšuje konkurenceschopnost na zahraničních trzích, kam jde převážná část jeho produkce. V posledních několika **došlo na trhu cen energií k výraznému poklesu**, což podniku přineslo úspory na nákladech za energie. Očekávaný vývoj cen energií je do konce roku 2016 pro podnik příznivý.

6.4 Hrozby

Největší hrozbou podniku je legislativy ČR, jelikož se podnik v současné době snaží o otevření nového lomu. Legislativní proces, který nyní probíhá podniku, podle jeho vedení, může **oddálit otevření lomu**, které podnik plánuje nejdéle do deseti let. Další hrozbou je **politika EU**, která prosazuje neustálé snižování emisí CO2 pomocí placení emisních povolenek, jejichž cena a její vývoj mohou mít v budoucnosti velký vliv na podnik. Neopomenutelnou hrozbou podniku je jeho **silný dodavatel**, který má na podnik velký vliv, jelikož je pro podnik velmi důležitý a je jediný v celé republice. Podnik má velmi těžká cenová jednání s tímto dodavatelem, který si je, podle slov vedení podniku, zcela vědom tím, že je pro podnik zásadním dodavatelem, a proto tlačí podnik do nepříznivých cen produktů. Pro podnik je možnou hrozbou **budoucí vývoj kurzu české koruny vůči euru**, který sice do 1. poloviny roku 2017 bude udržovat ČNB na stejné úrovni. Problémem je, co se stane, až intervence skončí. Výrazné posílení koruny by podnik mohlo oslabit na zahraničních trzích vůči konkurenci. Další hrozbou pro podnik je **vývoj cen energií**, u něhož nelze dobře předpokládat jeho dlouhodobý vývoj, který závisí na mnoha faktorech. Pokud by v rámci nějaké nenadálé události došlo k výraznému zdražení cen energií, v podniku by došlo ke značnému nárůstu nákladů na energie.

6.5 Zhodnocení SWOT analýzy

Silné stránky podniku dávají možnosti využívat jeho příležitosti, které mu poskytují možnosti zlepšení stávající situace a naopak slabé stránky podniku umožňují vznik hrozeb. Podnik by měl všechny své silné stránky udržovat a nadále je rozvíjet. V současné době si na trhu vede velmi dobře a udržuje si silné postavení a to nejen díky přesnosti

a včasnosti svých dodávek, ale i díky dobrému kvalitnímu týmu svých zaměstnanců. Podnik své konkurenci konkuruje zejména kvalitou svých výrobků, jenž má dobré chemické složení a zároveň dochází díky speciální rotační peci ke kvalitnímu výpalu surovin. Podnik udržuje spolupráci s odbornými školami a ústavy na vývoji a aplikacích nových výrobků, které podniku přináší povědomí o nejnovějších postupech ve vědě a výzkumu.

Z hlediska této analýzy je pro podnik největší slabinou fakt, že podnik nemá nástupce na pozici statutárního ředitele. Budoucím vedení podniku by se podnik měl v nejbližší době zabývat, jelikož na vedení podniku závisí existence podniku. Buď zahájit výběrové řízení na danou pozici z externích zdrojů, nebo vybrat zkušeného zaměstnance podniku, který by byl pověřen touto funkcí. Dále by se podnik měl zaměřit na věkovou strukturu svých zaměstnanců, která z dlouhodobého hlediska není ideální, jelikož bude muset dojít k výrazné obměně zaměstnanců. Podnik by měl hledat řešení již nyní, aby předešel hromadné obměně v budoucnosti. Vysokou energetickou náročnost výroby podnik nemůže nijak změnit vzhledem k tomu, v jakém oboru podniká, ale měl by si udržovat povědomí o vývoji a aplikacích obnovitelných zdrojů ve výrobních procesech. Podnik by se také měl soustředit na zvyšování rentability podniku. Podnik je sice dlouhodobě rentabilní, ale vývoj a rentabilita odvětví ukazují, že by mohl být mnohem více. Nižší rentabilita oproti odvětví u tohoto podniku může být dána také tím, že téměř veškeré příjmy z podnikání jdou na účet jednoho člověka, oproti jiným akciovým společnostem, které mají více vlastníků. Podnik také v minulých letech hodně investoval do svého technologického rozvoje, což mu navýšilo jeho náklady a také díky tomu výsledek hospodaření nebyl vyšší a rentabilita nedosahovala takové výše jako v odvětví.

Největší příležitost, na kterou by se podnik měl zaměřit je otevření nového lomu, která podniku zajistí dlouhodobě jeho existenci a učiní podnik méně závislým na jeho nejsilnějším dodavateli, který podniku dodává kvalitní lupek, který se podle provedených průzkumů podniku vyskytuje v nové lokalitě. Malá vyjednávací síla odběratelů dává podniku určitou výhodu ve vyjednávání s odběrateli, kde podnik může částečně ovlivnit například průběh cenových jednání ve svůj prospěch. Podnik by v případě potřeby, nedostatku finančních prostředků mohl docílit zvýšení ceny u některých svých výrobků. Spolupráce s vysokými školami a výzkumnými ústavy podniku přináší možnost získání

kvalifikované pracovní síly do svého oddělení výzkumu a vývoje. Podnik by se měl zaměřit na motivaci těchto studentů a jejich oslovení v rámci spolupráce.

Zároveň pro podnik v současné době je momentálně největší hrozbou odložení zahájení těžby v novém lomu, které by mohl pozdržet legislativní proces. Podnik by se proto měl zaměřit na správné a úplné zpracování všech potřebných dokumentů tzn. EIA plánu, plán přípravy otvírky lomu a vyřešit střety zájmů. V současné době má na podnik velkou vyjednávací sílu dodavatel surového lupku, který určuje ceny svých výrobků. Nevýhodou pro podnik je, že v regionu není žádný jiný dodavatel, který by dosahoval takové kvality, kterou podnik do svých produktů potřebuje. Podnik by si s tímto dodavatelem měl udržovat dobré vztahy. Odvrátit tuto hrozbu pomůže zahájení těžby v novém lomu. Na podnik negativně působí také snižování přídělu emisních povolenek, což má dopad na jejich cenu, jejíž vývoj bude ovlivňovat náklady podniku pravděpodobně již od roku 2020. Podnik by se měl v této oblasti zaměřit na vyšší výnosy, jelikož mu v budoucnosti pravděpodobně stoupnou náklady a zároveň by měl podnik efektivně obchodovat s již vlastněnými povolenkami, které nyní nepotřebuje. Dále by podnik měl sledovat neustálý vývoj měnových kurzů, které mohou na podnik mít zásadní vliv, jelikož většina podnikové produkce jde do zahraničí. Na podnik může negativně působit vývoj cen energií, proti zvyšování cen energií by podnik měl mít k dispozici různé alternativní druhy energií, pro případ že by došlo k zdražení u jednoho druhu energie, mohl by využít jinou v dané situaci levnější energii.

Na základě provedené analýzy by měl podnik použít **strategii WO**, tedy zaměřit se na odstranění slabých stránek a zároveň využití možných příležitostí podniku. Tuto strategii by v podniku měl vytvořit a zavést jeho výkonný management, protože je zapotřebí soulad mnoha faktorů v podniku. V této bakalářské práci jsou dále uvedené návrhy a opatření, které by podniku měly přinést zvýšení konkurenceschopnosti a snížení nákladového zatížení podniku.

7 Návrhy a opatření

Podnik by se měl zaměřit na minimalizaci svých slabých stránek pomocí použití svých silných stránek a příležitostí, tak aby se stal na trhu více konkurenceschopným a zlepšil si své postavení. Mezi návrhy a opatření, které by mohl podnik využít, patří:

- výběr zaměstnance na pozici statutárního ředitele,
- program na získání nových zaměstnanců,
- využití dotací.

7.1 Výběr zaměstnance na pozici statutárního ředitele

Vzhledem k věku statutárního ředitele podniku, by vedení podniku mělo zvážit obsazení této pozice do budoucnosti. Jelikož pan statutární ředitel podniku je zároveň většinovým majitelem a mimo jiné působí i v jednočlenné správní radě tohoto podniku, jedná se o poměrně interní záležitost, jejíž výsledek a konečné rozhodnutí bude pouze na panu řediteli. Pro podnik a jeho fungování by bylo nejlepší, kdyby byl nový statutární ředitel zvolen z řad výkonného managementu podniku. Usnadní se tím, tak zaškolování a seznamování s vedením podniku, jelikož všichni manažeři podniku působí v podniku již řadu let a jsou tak velmi dobře seznámeni s jeho činností. Při výběru zaměstnance na tuto pozici by se měl pan ředitel zaměřit zejména na tyto faktory, které jsou důležité pro tuto pozici:

- schopnosti – zjistit, zda jsou všichni schopni vést podnik,
- orientace v podnikových procesech – vyzkoušet, zda se dokáží orientovat v podniku napříč odděleními,
- důvěra – zvolit takového člena, kterému lze podle uvážení důvěřovat.

Tento výběr nebude pro pana ředitele jednoduchý, ale v současné době by bylo pro podnik nejlepší, kdyby pan ředitel vytvořil novou pozici v organizační struktuře podniku, která by přímo podléhala statutárnímu řediteli podniku. Statutární ředitel by již nyní měl zaškolovat svého budoucího nástupce, aby jeho nástupce měl možnost se připravit a zorientovat v celkovém řízení podniku. V budoucnosti až se pan statutární ředitel podniku rozhodne přenechat pozici zaškolenému nástupci, by byla předchozí pozice jeho nástupce zrušena. A zároveň by se vytvořila nová pozice pro současného statutárního ředitele, která by byla v organizační struktuře zařazena jako kontrolní pozice hospodaření

podniku. Pan statutární ředitel a zároveň většinový majitel podniku by si dále měl ponechat místo ve správní radě, z jejíž pozice bude moci dohlížet na vedení podniku a ovlivňovat jeho rozhodování. Výběr zaměstnance na tuto pozici pomůže podniku upevnit si svoji pozici na trhu, jelikož se jeho zaměstnanci, odběratelé, dodavatelé i další akcionáři nebudou obávat o jeho další existenci na trhu.

7.2 Program na získání nových kvalitních zaměstnanců

V podniku je velký počet zaměstnanců starších 50 let a to napříč všemi úrovněmi řízení. Podnik by již nyní měl hledat nové zaměstnance na nejrůznější pozice v podniku. Program na získání nových zaměstnanců by se měl zaměřit zejména na externí nábor kvalifikovaných zaměstnanců, jelikož s náborem manuálně zručných pracovníků, kteří nepotřebují kvalifikaci, se předpokládá, že v budoucnosti nebude problém. Podnik by měl navázat spolupráci se středními a vysokými školami, která by se uskutečňovala na základě uzavřené smlouvy o spolupráci. Podnik by měl nejdříve oslovit odborné školy ve svém okolí, kterých je dostatek, díky jeho poloze nedaleko Prahy. Zejména by se měl zaměřit na oslovení průmyslových, strojních, technických středních škol. Mezi vysokými školami by podnik měl zvážit oslovení technických, ale i ekonomických fakult. Podnik by nabízel studentům posledních ročníků středních či vysokých škol možnost praxe. Studenti středních škol by měli tuto praxi v rámci své praktické výuky. Vysokoškolákům by byl nabízen tzv. trainee program, který již nabízí spousta jiných velkých podniků. Studenti by měli možnost působit cca 6-8 měsíců v podniku, kde by nastoupili na oddělení podle svého zaměření. Po tu dobu by se studenti seznamovali s činností podniku a měli by možnost se naučit spoustu praktických dovedností, které ve škole nezískají. Motivací pro studenty by bylo získání kvalitní praxe a možnost podílet se v podniku na zajímavých projektech pod vedením odborných pracovníků s dlouholetými zkušenostmi, kteří by se studentům věnovali po celou dobu praxe. Podnik by tak získal možnost zaučit si studenty do svých provozů již během studia a výhodná by tato spolupráce byla i pro školy, které by se díky možnosti praxe v podniku staly atraktivnější pro budoucí studenty. Díky tomuto náboru by podnik eliminoval nedostatek pracovníků, který by nastal po odchodu do důchodu těch stávajících.

V současné době podnik nevede speciální evidenci, která by sledovala věkovou strukturu zaměstnanců podniku podle jejich specializace. Podnik by proto měl uvažovat o zavedení takové evidence věkové struktury zaměstnanců, která by odlišovala zaměstnance

z výrobních procesů od manažerských a administrativních činností. Důvodem pro zavedení takové evidence je zamezit situaci, kdy by byl podnik nucen k velké obměně kvalifikovaných zaměstnanců. Mohlo by se totiž stát, že na trhu práce nebude dostatek potřebných kvalifikovaných pracovníků.

7.3 Využití dotací

Podnik by měl využít dotace z Evropského sociálního fondu v ČR, díky kterým by mohl dosáhnout snížení nákladů na vzdělávání svých pracovníků, které si v současné době hradí ze svých prostředků. Program, který by byl vhodný pro tuto akci, se nazývá Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II., jehož realizátorem je Úřad práce ČR. Do tohoto programu se může zapojit jakýkoliv zaměstnavatel dle § 7 Zákoníku práce, tedy i podnik ČLUZ. Žádosti o dotace jsou přijímány od 31. 3. 2016 na Úřad práce ČR. A předpokládané ukončení tohoto projektu je v roce 2020. Podrobný postup, jak při vyplňování žádosti postupovat najde podnik na stránkách Ministerstva práce a sociálních věcí. Projekt je určen na zaškolování nových i stávajících zaměstnanců do pracovních procesů. Zaškolování může podnik provádět interním i externím způsobem. Využití těchto dotací by podniku mělo přinést zvýšení konkurenceschopnosti podniku, díky získání kvalifikovanějších pracovníků a již zmíněné snížení nákladů, jelikož by podnik ze současných nákladů na vzdělávání pracovníků hradil pouze cca 15 % jejich výše. Podnik by tak mohl ušetřit až 85 % současných nákladů na vzdělávání, které jsou uvedené v *kapitole 4.8* v tab. č. 7. Další výhodou použití tohoto programu je, že poskytuje zaměstnavateli, tedy podniku, náhradu mezd po dobu školení pracovníků. Pro podnik ČLUZ je výhodné, že by nemusel měnit způsob školení svých zaměstnanců, jelikož je program vhodný pro interní i externí školení. Podnik by kromě již prováděných pravidelných školení ohledně bezpečnosti práce a dalších speciálních školení zmíněných *v kapitole 4.8*, měl zvážit školení svých zaměstnanců napříč jednotlivými odděleními podniku, například školení pro personalisty, pracovníky logistiky, účetní, obchodníky, pracovníky řízení výroby aj., jelikož podnikové okolí se neustále mění, a proto by pracovníci podniku měli mít neustálý přehled o novinkách ve svých zaměřeních. Podnik by měl velmi zvážit účast v tomto programu, která mu může přinést výše zmíněné výhody a pomoci zvýšit jeho konkurenceschopnost. [29]

Závěr

Na základě teoretických poznatků, které byly prakticky uplatněny v této práci lze říci, že okolí podniku je nutné neustále sledovat, jelikož nepřetržitě se měnící činnosti subjektů působících v okolí podniku poskytují příležitosti a zároveň vytvářejí hrozby pro podnik. Okolí podniku by mělo být pravidelně sledováno a analyzováno, aby se zamezilo případným hrozbám.

Cílem této kvalifikační práce bylo analyzovat jednotlivé vlivy okolí, které působí na podnik České lupkové závody, a.s., jenž se zabývá především těžbou a zpracováním lupku a kaolínu. Následně zhodnotit jejich dopad na činnost podniku a navrhnout opatření k posílení postavení na trhu a zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Tato bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. První tři kapitoly této práce obsahují teoretické poznatky. Čtvrtá až šestá kapitola jsou věnovány praktické části. Poslední sedmá kapitola obsahuje návrhy a opatření podniku k upevnění postavení na trhu a zvýšení konkurenceschopnosti.

V první kapitole je definován podnik a jeho okolí. V této práci je okolí rozděleno na vnitřní a vnější okolí. Vnější okolí je dále tvořeno makrookolím a mikrookolím. Dále jsou v kapitole popsány o jednotlivé prvky okolí, které mají vliv na podnik.

Druhá kapitola obsahuje teoretické poznatky o finanční analýze. Nachází se zde vysvětlení finanční analýzy, k čemu slouží a co je jejím účelem. Dále jsou zde metody, které se používají při finanční analýze. Větší pozornost je zde věnována analýze poměrových ukazatelů.

Ve třetí kapitole jsou podrobně rozebrány jednotlivé analýzy okolí, které jsou v práci dále použity. Jedná se o PESTLE analýzu, které je zaměřena na zhodnocení makrookolí podniku. Dále je zde Porterova analýza pěti sil, která slouží k analýze mikrookolí podniku. A jako poslední je v této kapitole popsána SWOT analýza, která čerpá poznatky právě z analýz makrookolí a mikrookolí.

Ve čtvrté kapitole se nachází charakteristika podniku České lupkové závody. Tato kapitola obsahuje základní údaje o společnosti, uvádí historii podniku a je zde popsán sortiment, který tato společnost nabízí. Dále jsou v této kapitole uvedeny certifikáty, které společnost vlastní, poté je zde rozebrána současná ekonomická situace podniku za pomocí

poměrových ukazatelů. V poslední části této kapitoly jsou analyzováni zaměstnanci podniku a je zde popsáno technologické vybavení podniku.

V páté kapitole se nachází jednotlivé analýzy, kterými bylo hodnoceno vnější okolí podniku České lupkové závody. Nejprve byla provedena PESTLE analýza, ze které vyplynula jako největší příležitost podniku otevření nového lomu, které podniku zajistí nejen existenci do budoucnosti, ale zároveň učiní podnik méně závislým na svém nejvýznamnějším dodavateli. Naopak z této analýzy je pro podnik největší ohrožením přísná legislativa. Dále byla provedena Porterova analýza pěti sil, ze které vyplývá jako největší ohrožení právě silný dodavatel, který je jediným v regionu a jako největší výhoda pro podnik je v současné době neexistence substitutu jeho výrobku, která je spojena s malou vyjednávací silou odběratelů.

Šestá kapitola je věnována SWOT analýze, která shrnuje poznatky z výše provedených analýz a hodnotí vnitřní i vnější okolí podniku zároveň. Nachází se zde uvedené silné stránky, mezi nejvýznamnější patří dlouholetá tradice podniku a jeho technologické vybavení. Naopak nejslabší stránkou podniku je fakt, že podnik nemá nástupce na pozici statutárního ředitele. Dále jsou uvedeny současné i potenciální příležitosti a hrozby podniku. Největší příležitostí podniku je otevření nového lomu, které by mu přineslo rozšíření jeho výroby, zajistilo by podniku existenci do budoucna a zároveň by jej učinilo méně závislým na svém nejvýznamnějším dodavateli. Naopak jako největší hrozba pro podnik je neotevření tohoto nového lomu.

V poslední sedmé kapitole se nachází návrhy a opatření, které by měly posloužit podniku k upevnění jeho pozice na trhu a zároveň by ho měly učinit více konkurenceschopným. Prvním návrhem je že, by podnik měl již v současnosti nalézt vhodného nástupce na pozici statutárního ředitele, tak aby bylo zajištěno plynulé vedení společnosti. Dále jsou zde uvedeny návrhy na získávání nových kvalifikovaných zaměstnanců, které by měly zabránit jejich nedostatku v budoucnosti. Posledním návrhem je využívání dotací na školení a vzdělávání svých zaměstnanců, které by podniku ušetřilo náklady na školení až o 85 %.

V bakalářské práci byly použitím PESTLE analýzy, Porterovo analýzy pěti sil a SWOT analýzy zhodnoceny vlivy okolí, které působí na podnik České lupkové závody a byly vytvořeny návrhy a opatření ke zvýšení konkurenceschopnosti a upevnění pozice na trhu.

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Zájmové skupiny a odpovědnost vyžadovaná po podniku 12

Tab. č. 2: Vývoj výroby a prodeje podniku v tunách za období 2007-2014 32

Tab. č. 3: Vývoj odpisů podniku v tis. Kč za období 2009-2013 32

Tab. č. 4: Celková zadluženost odvětví v % za období 2009-2014 36

Tab. č. 5: Vývoj likvidity podniku ČLUZ za období 2009-2014 39

Tab. č. 6: Vývoj likvidity v odvětví za období 2009-2014 39

Tab. č. 7: Náklady na vzdělávání a školení pracovníků podniku ČLUZ v tis. Kč za období 2012-2015 42

Tab. č. 8: Tržby podniku ČLUZ v tis. Kč za období 2011-2014 45

Tab. č. 9: Vývoj nákladů podniku na spotřebu materiálu a energie v tis. Kč za období 2007-2014 47

Tab. č. 10: Investiční akce podniku ČLUZ do technologií za období 2005-2016 50

Tab. č. 11: Prodej geopolymerů a metakaolinů v ČLUZ v tunách za období 2010-2014 57

Tab. č. 12: SWOT analýza podniku České lupkové závody 63

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Rozdělení podnikového okolí 10

Obr. č. 2: Vývoj výsledku hospodaření podniku ČLUZ v tis. Kč za období 2005-2014 32

Obr. č. 3: Vývoj Cash flow podniku ČLUZ v tis. Kč za období 2005-2014 33

Obr. č. 4: Ukazatel ROE podniku ve srovnání s odvětvím za období 2009-2014 v % .. 34

Obr. č. 5: Ukazatel ROA podniku ve srovnání s odvětvím za období 2009-2014 v % .. 35

Obr. č. 6: Vývoj celkové zadluženosti podniku za období 2009-2014 v % 36

Obr. č. 7: Hodnota ukazatele obratu aktiv podniku ČLUZ ve srovnání s odvětvím za období 2009-2014 37

Obr. č. 8: Doba inkasa pohledávek podniku ve srovnání s odvětvím ve dnech za období 2009-2014 37

Obr. č. 9: Doba splatnosti krátkodobých závazků podniku ve srovnání s odvětvím ve dnech za období 2009-2014 38

Obr. č. 10: Vývoj počtu zaměstnanců podniku ČLUZ za období 2005-2014 40

Obr. č. 11: Věková struktura zaměstnanců podniku ČLUZ v % za rok 2014 41

Obr. č. 12: Vývoj průměrného kurzu české koruny vůči euru v letech 2005-2015 45

Obr. č. 13: Vývoj průměrné míry inflace v % za období 2005-2015 48

Obr. č. 14: Vývoj daně z příjmů právnických osob v % za období 2005-2016 53

Obr. č. 15: Podíl nejvýznamnějších dodavatelů podniku ČLUZ na celkovém nákupu v % za rok 2015 60

Obr. č. 16: Podíl nejvýznamnějších odběratelů podniku ČLUZ na celkovém prodeji v % za rok 2015 61

Seznam použitých zkratek

a.s. – akciová společnost

aj. – a jiné

apod. – a podobně

atd. – a tak dále

cca – přibližně

CF – cash flow

CZ-NACE – klasifikace ekonomických činností

ČR – Česká republika

ČLUZ – České lupkové závody

ČNB – Česká národní banka

EAT – čistý zisk po zdanění

EBIT – zisk před zdaněním a úroky

EIA - environmental impact assessment

EU – Evropská unie

EU-ETS – Evropský systém emisního obchodování

EUR – euro

Kč – koruna česká

Kč/EUR – česká koruna za euro

mil - milion

MPO – Ministerstvo průmyslu a obchodu

MŽP – Ministerstvo životního prostředí

ROA – rentabilita aktiv

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

VH – výsledek hospodaření

Seznam použité literatury

[1] DVOŘÁČEK, Jiří; SLUNČÍK, Peter. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí.* 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.

[2] HILL, Charles W. L.; JONES, Gareth R.. Strategic management: An Integrated Approach. 10. vydání. Mason: Cengage Learning, 2012. ISBN 1-111-82584-3.

[3] KAŠPAROVÁ, Klára; KUNZ, Vilém. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4480-3.

[4] KEŘKOVSKÝ, Miloslav; VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

[5] KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Finanční analýza. Komplexní průvodce s příklady.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3349-4.

[6] KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 14. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

[7] SRPOVÁ, Jitka; SVOBODOVÁ, Ivana a kol. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

[8] STATIONERY OFFICE; MURRAY-WEBSTER, Ruth. *Management of risk: Guidance for Practitioners*. 1. vydání. London: Crown Copyright, 2010. ISBN 0-113-31274-1.

[9] SYNEK, Miloslav; KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Podniková ekonomika*. 6. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.

[10] VÁCHAL, Jan; VOCHOZKA, Marek a kol. *Podnikové řízení*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

[11] VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Ol'ga. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.

Internetové zdroje

[12] Analýza vnějšího okolí podniku. *Podnikátor* [online]. 2012 [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/n:16645/Analyza-vnejsiho-okoli-podniku-SLEPTE

[13] Běžná likvidita. *Managementmania* [online]. 2013 [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/bezna-likvidita

[14] Certifikace – obecné informace. *České lupkové závody* [online]. ©2006-2016 [cit. 2016-02-05]. Dostupné z: http://www.cluz.cz/cz/certifikace-obecne-informace

[15] České lupkové závody, a.s. *Výroční zpráva za rok 2014* [online]. Praha: České lupkové závody, a.s. 2015 [cit. 2016-02-05]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=40490923&subjektId=420796&spis=79060

[16] ČNB ukončí intervence v první polovině roku 2017. V lednu nakoupila eura za 50 miliard korun. *Hospodářské noviny* [online]. 2016 [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: http://byznys.ihned.cz/c1-65149520-ceska-narodni-banka-korunu-s-uzdy-nepusti-na-urokovou-sazbu-se-rozhodla-nesahnout

[17] Členové vlády. *Vláda České republiky* [online]. ©2009-2016 [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/cz/clenove-vlady/historie-minulych-vlad/prehled-vlad-cr/1993-2007-cr/

[18] Doba splatnosti pohledávek. *Managementmania* [online]. 2016 [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/doba-splatnosti-pohledavek

[19] Emisní obchodování. *Ministerstvo životního prostředí* [online]. ©2008-2015 [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: http://www.mzp.cz/cz/emisni_obchodovani

[20] Finanční analýzy podnikové sféry průmyslu a stavebnictví. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2016 [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/#category238

[21] Firemní ekologie. *Enviweb* [online]. 2016 [cit. 2016-04-06]. Dostupné z: http://www.enviweb.cz/clanek/ekologove/105198/cena-emisnich-povolenek-zustava-pod-tlakem

[22] Hlavní makroekonomické ukazatele. *Český statistický úřad* [online]. 2015 [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr

[23] Laboratoř. *České lupkové závody* [online]. ©2006-2016 [cit. 2016-02-05]. Dostupné z: http://www.cluz.cz/cz/laborator

[24] Občanský zákoník. *Business.center.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/cast1h4d2.aspx

[25] Ochrana životního prostředí a bezpečnost práce. *České lupkové závody* [online]. ©2006-2016 [cit. 2016-02-05]. Dostupné z: http://www.cluz.cz/cz/ochrana-zivotniho-prostredi-a-bezpecnost-prace

[26] Okamžitá likvidita. *Managementmania* [online]. 2013 [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/okamzita-likvidita

[27] Pálené materiály. *České lupkové závody* [online]. ©2006-2016 [cit. 2016-02-05]. Dostupné z: http://www.cluz.cz/cz/palene-materialy

[28] PESTLE analýza. *Managementmania* [online]. 2015 [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/pestle-analyza

[29] Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II. Evropský sociální fond v ČR [online]. 2016 [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: http://www.esfcr.cz/projekty/podpora-odborneho-vzdelavani-zamestnancu-ii-povez-ii

[30] Pohotová likvidita. *Managementmania* [online]. 2013 [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/pohotova-likvidita

[31] Pohyb obyvatelstva za rok 2015. *Český statistický úřad* [online]. 2016 [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cri/pohyb-obyvatelstva-4-ctvrtleti-2015

[32] Poradna. *Frank Bold* [online]. 2016 [cit. 2016-02-14]. Dostupné z: http://frankbold.org/poradna/kategorie/hornictvi-doly-lomy/rada/jak-se-zapojit-do-povolovani-tezby

[33] Porterova analýza pěti sil. *Wikipedie* [online]. 2013 [cit. 2016-03-05]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Porterova_anal%C3%BDza_p%C4%9Bti_sil

[34] Přehled dotací. *eNovation* [online]. 2016 [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: http://www.enovation.cz/prehled-dotaci

[35] Služby. České lupkové závody [online]. ©2006-2016 [cit. 2016-02-05]. Dostupné z: http://www.cluz.cz/cz/sluzby

[36] Speciální materiály. České lupkové závody [online]. ©2006-2016 [cit. 2016-02-05]. Dostupné z: http://www.cluz.cz/cz/specialni-materialy

[37] Surové materiály. České lupkové závody [online]. ©2006-2016 [cit. 2016-02-05]. Dostupné z: http://www.cluz.cz/cz/surove-materialy

[38] Trh s elektřinou. *O energetice* [online]. 2015 [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: http://oenergetice.cz/elektrina/trh-s-elektrinou/elektrina-ani-plyn-v-roce-2016-pravdepodobne-nepodrazi/

[39] Výpis z obchodního rejstříku. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. 2016 [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=420796&typ=UPLNY

[40] Vývoj cen elektřiny. *Kurzycz* [online]. 2016 [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: http://www.kurzy.cz/komodity/cena-elektriny-graf-vyvoje-ceny

[41] Vývoj cen topného oleje. *Kurzycz* [online]. 2016 [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: http://www.kurzy.cz/komodity/index.asp?A=5&idk=40&od=29.9.2003&do=31.3.2016&curr=CZK

[42] Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob. *Účetní kavárna* [online]. 2016 [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/

Ostatní zdroje

[43] ČERMÁK, Zdeněk. Ředitel pro ekonomiku a financování České lupkové závody, a.s. Rozhovor dne 8. 4. 2016

[44] Interní materiály společnosti České lupkové závody, a.s.

Seznam příloh

Příloha A: Fotografie lomu a sídla společnosti České lupkové závody, a.s.

Příloha B: Organizační struktura podniku České lupkové závody, a.s.

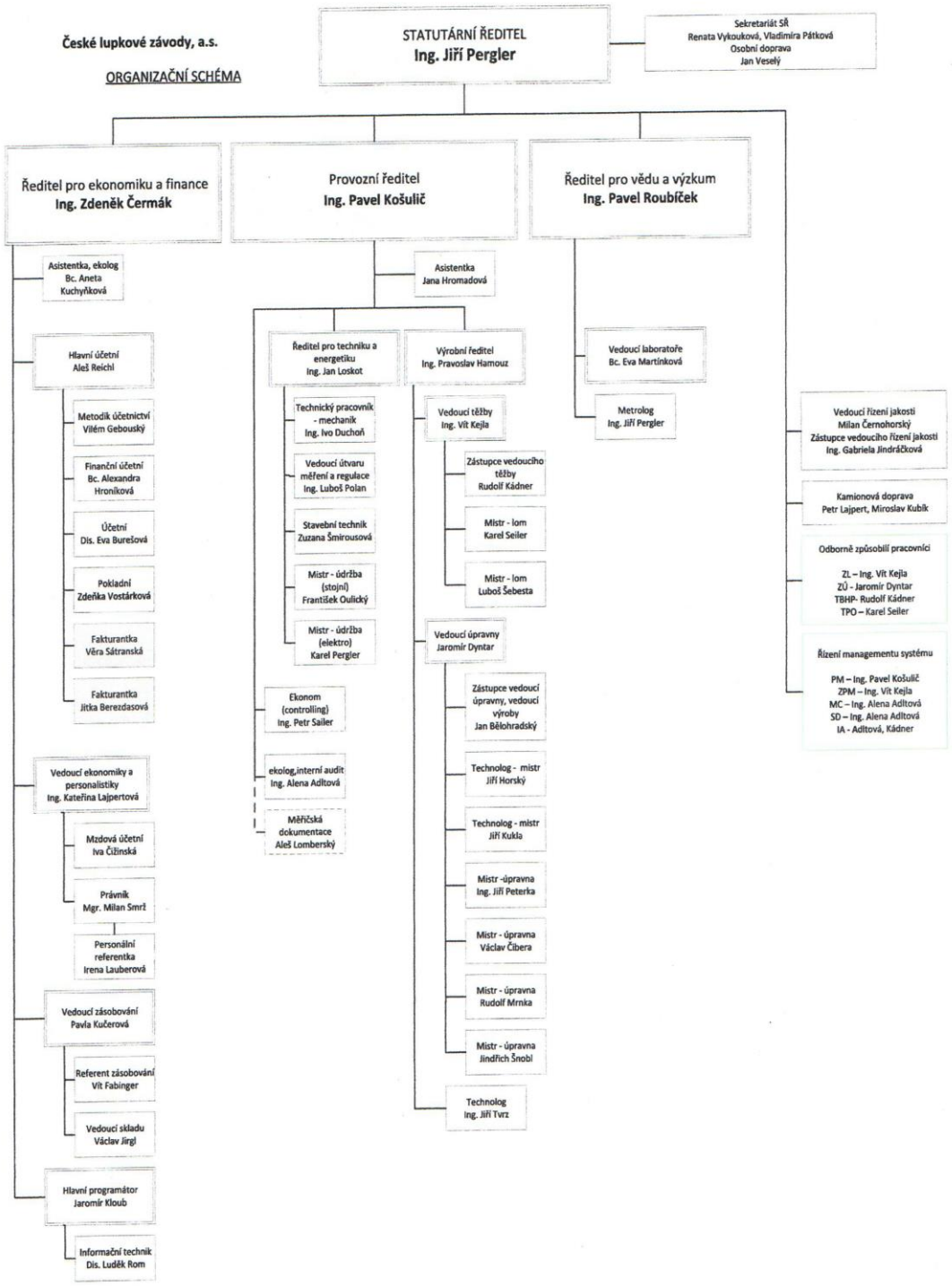
Příloha C: Rozvaha podniku České lupkové závody, a.s. ve zkráceném rozsahu v letech 2009-2014

Příloha D: Výkaz zisku a ztráty podniku České lupkové závody, a.s. ve zkráceném rozsahu v letech 2009-2014

Příloha A: *Fotografie lomu a sídla společnosti České lupkové závody, a.s.*

Zdroj: interní zdroje podniku, 2016

Příloha B: *Organizační struktura podniku České lupkové závody, a.s*



Zdroj: Interní zdroje podniku České lupkové závody, a.s., 2016

Příloha C: *Rozvaha podniku České lupkové závody, a.s. ve zkráceném rozsahu*

Aktiva v tis. Kč	2009	2010	2011	2012	2013	2014
AKTIVA CELKEM	**336 302**	**321 737**	**339 731**	**349 733**	**400 797**	**347 046**
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobý majetek	**186 083**	**186 965**	**191 465**	**183 332**	**220 302**	**181 056**
Dlouhodobý nehmotný majetek	512	985	3 843	5 490	1 365	4 494
Dlouhodobý hmotný majetek	179 603	179 968	181 618	170 238	205 468	163 064
Dlouhodobý finanční majetek	5 968	6 012	6 004	7 604	13 469	13 498
Oběžná aktiva	**148 424**	**133 687**	**146 904**	**163 058**	**178 461**	**164 166**
Zásoby	44 797	38 245	43 922	69 283	80 464	78 259
Dlouhodobé pohledávky	9 694	5 258	239	20 637	12 514	5 195
Krátkodobé pohledávky	65 992	77 059	86 845	65 774	70 589	62 557
Krátkodobý finanční majetek	27 941	13 125	15 898	7 364	14 894	18 155
Časové rozlišení	**1 795**	**1 085**	**1 362**	**3 343**	**2 034**	**1 824**
Pasiva v tis. Kč	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
PASIVA CELKEM	**336 302**	**321 737**	**339 731**	**349 733**	**400 797**	**347 046**
Vlastní kapitál	**103 217**	**104 733**	**105 977**	**106 504**	**103 943**	**105 763**
Základní kapitál	55 127	55 127	55 127	55 127	55 127	55 127
Kapitálové fondy	-7 449	-7 911	-7 911	-7 953	-7 953	-7 953
Rzervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	4 645	5 145	5 645	6 145	6 245	6 245
Výsledek hospodaření minulých let	41 205	50 394	51 872	52 616	53 085	50 523
Výsledek hospodaření běžného účetního období	9 689	1 978	1 244	569	-2 561	1 821
Cizí zdroje	**232 749**	**216 390**	**233 498**	**242 795**	**296 428**	**240 894**
Rezervy	126 407	102 059	97 077	97 102	97 077	92 399
Dlouhodobé závazky	5 780	4 589	6 747	8 245	11 913	9 436
Krátkodobé závazky	65 605	63 091	74 621	70 798	82 813	62 394
Bankovní úvěry a výpomoci	34 957	46 651	55 053	66 650	104 625	76 665
Časové rozlišení	**336**	**614**	**256**	**434**	**426**	**389**

Zdroj: výroční zprávy podniku za období 2009-2014

Příloha D: *Výkaz zisku a ztráty podniku České lupkové závody, a.s. ve zkráceném rozsahu*

Výkaz zisku a ztráty v tis. Kč	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby za prodej zboží	0	103	89	1 003	0	0
Náklady vynaložené na prodané zboží	0	96	73	1 203	0	0
Obchodní marže	**0**	**7**	**16**	**-200**	**0**	**0**
Výkony	319 241	323 876	366 872	343 080	344 268	357 361
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	317 228	324 076	356 508	320 157	327 840	351 515
Výkonová spotřeba	224 795	245 724	266 712	234 667	249 047	238 356
Přidaná hodnota	**94 446**	**78 159**	**100 176**	**108 213**	**95 221**	**119 005**
Osobní náklady	77 809	76 861	81 634	77 568	74 100	78 473
Daně a poplatky	2 081	2 689	3 027	3 454	3 382	3 755
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	17 888	18 854	18 443	18 142	21 126	25 418
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	8 254	7 566	10 597	4 560	5 182	2 019
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	6 847	7 579	6 803	5 345	3 351	4 630
Změna stavu rezerv a opravných ppoložek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-167	-20 309	-5 044	795	431	-6 039
Ostatní provozní výnosy	61 116	122 410	130 501	81 051	80 974	78 365
Ostatní provozní náklady	50 855	120 752	133 307	85 409	80 391	84 576
Převod provozních výnosů	0	0	0	0	0	0
Převod provozních nákladů	0	0	0	0	0	0
Provozní výsledek hospodaření	**8 503**	**1 709**	**3 104**	**3 111**	**-1 404**	**8 576**
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0	0
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	32	32	32	32	77	77
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0	0	0
Náklady z finančního majetku	0	0	0	0	0	0
Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	-24	105	23	62	-19	-69
Výnosové úroky	982	900	938	1 133	920	666
Nákladové úroky	2 229	1 977	2 454	2 369	3 613	3 896
Ostatní finanční výnosy	10 016	5 810	5 154	4 504	6 617	1 311
Ostatní finanční náklady	4 884	3 469	4 919	4 731	5 622	4 242
Převod finančních výnosů	0	0	0	0	0	0
Převod finančních nákladů	0	0	0	0	0	0
Finanční výsledek hospodaření	**3 941**	**1 191**	**-1 272**	**-1 493**	**-1 602**	**-6 015**

Daň z příjmů za běžnou činnost	2 755	922	588	1 049	-445	740
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	**9 689**	**1 978**	**1 244**	**569**	**-2 561**	**1 821**
Mimořádné výnosy	0	0	0	0	0	0
Mimořádné náklady	0	0	0	0	0	0
Daň z příjmů mimořádné činnosti	0	0	0	0	0	0
Mimořádný výsledek hospodaření	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	**9 689**	**1 978**	**1 244**	**569**	**-2 561**	**1 821**
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	**12 444**	**2 900**	**1 832**	**1 618**	**-3 006**	**2 561**

Zdroj: výroční zprávy podniku za období 2009-2014

Abstrakt

MARYTOVÁ, Anna. *Vliv okolí podniku na konkrétní podnik*. Plzeň, 2016. 80 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: okolí podniku, finanční analýza, Porterův model pěti sil, PESTLE analýza, SWOT analýza

Tématem bakalářské práce je vliv okolí podniku na konkrétní podnik. Předložená práce byla zpracována na podnik České lupkové závody, a.s., který se zabývá především těžbou a zpracováním lupku a kaolínu. Tato bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. První část této práce obsahuje teoretické poznatky o okolí podniku. Druhá část je věnována teoretickému výkladu finanční analýzy podniku. V následující třetí části jsou rozebrány vybrané analýzy okolí, jedná se o PESTLE analýzu, Porterovu analýzu pěti sil a SWOT analýzu. Ve Čtvrté části se nachází charakteristika zvoleného podniku, ve které je zahrnuta finanční analýza vybraného podniku. V páté části jsou analyzovány vlivy mikrookolí a makrookolí vybraného podniku pomocí PESTLE analýzy a Porterovy analýzy pěti sil. Šestá část obsahuje vyhodnocení vlivů okolí vybraného podniku, které jsou shrnuty ve SWOT analýze. Poslední část této práce je věnována návrhům a opatřením ke zvýšení konkurenceschopnosti vybraného podniku, které vyplývají z provedené SWOT analýzy.

Abstract

MARYTOVÁ, Anna. *The Influence of Surroundings on a Specific Company*. Pilsen, 2016. 80 s. Bachelor thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: company surroundings, financial analysis, Porter´s five forces analysis, PESTLE analysis, SWOT analysis

The theme of the Bachelor thesis is the influence of surroundings on a specific company. The submitted work was elaborated the enterprise named České lupkové závody, a.s., which primarily deals with mining and processing shale and kaolin. The Bachelor thesis is divided into a theoretical and practical part. The first part of the work contains theoretical knowledge about a company environment. The second part is devoted to the theoretical explanation of the financial analysis of the company. The third part deals with a few selected analysis of the environment, namely PESTLE analyses, Porter´s five forces analysis and SWOT analysis. The fourth part describes the characteristic of the company which includes the selected company´s financial analysis. The fifth part analyses the influence of the micro and macro environment on the chosen company with the help of PESTLE and Porter´s five forces analysis. The sixth part contains the result of the influence of the environment on the chosen company which is summarized with the help of SWOT analysis. The last part of this work describes measures to improve the competitive ability of the chosen company. The measures follow from the conclusions of the SWOT analysis.